



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA IMPLEMENTAÇÃO DE  
UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS ATRAVÉS DE UM PORTAL DE E-  
COMMERCE NO MODELO B2B NO SEGMENTO DE SKATES**

Diego Baptista Gomes

Lajeado, dezembro de 2017

Diego Baptista Gomes

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA IMPLEMENTAÇÃO DE  
UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS ATRAVÉS DE UM PORTAL DE E-  
COMMERCE NO MODELO B2B NO SEGMENTO DE SKATES**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, na linha de formação específica em Engenharia de Produção, da UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Barretos

Lajeado, dezembro de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Eu gostaria de agradecer primeiramente a Deus e meus guias por terem me dado força e luz para seguir batalhando nos momentos em que sozinho pensei em desistir.

Agradecer a minha mãe Kátia Gomes por ser um espelho a ser seguido, meu pai Adalberto Gomes por me dar coragem de enfrentar a vida, minha irmã Carolina Gomes por ser um exemplo de persistência, minha afilhada Marina Gomes, luz divina, meu sogro, sogra e cunhado, Jeferson, Eliane e Leonardo Ody, por me acolherem como filho neste período de graduação.

Em especial, minha companheira Aline, que lutou lado a lado para que eu conseguisse vencer este desafio, mostrando companheirismo e cumplicidade, nos aproximando mais ainda mesmo diante desta batalha acadêmica.

“A condição é simples, resiste ou corre, desiste ou morre, persiste ou admite que não pode. Arrisque sabendo que o medo de vencer existe, a vida é um jogo e quem vive para não perder, não vive, perde tempo. Sempre faça a coisa certa. ”

- Zudizilla

## RESUMO

O mercado tem se tornado cada dia mais dinâmico e com exigência de uma melhor flexibilidade, buscando um diferencial para que os desempenhos de atividades nos diversos segmentos possam desenvolver alguma vantagem competitiva e, assim, ofereça uma estabilidade no mesmo. Com isso, observou-se a necessidade de atualização de uma das relações mais promissoras, o *e-business*, a negociação entre empresas. A presente monografia tem por objetivo realizar um plano de negócios para comercialização de produtos e confecção no estilo *skateware* via *e-commerce* para clientes que atuam no modelo B2B, e junto deste apontar a viabilidade econômica de tal aplicação. Para isto, foram utilizados métodos de pesquisa qualitativa, indutiva e hipotético-dedutiva. O comércio eletrônico se resume em comercialização de serviços e produtos pela internet, ou seja, negociação e comercialização de maneira on-line, seja via computador, celular, *tablet*, entre outros da era digital. A venda B2B é uma venda especial, pois é considerada uma venda intermediária, de negociante para negociante, de fornecedor para atravessador, este que revenderá a um cliente final. Com isso, viu-se a possibilidade de aumentar a produtividade de acordo com o aumento das vendas, focando na diminuição de custos para tornar-se competitivo, assim como melhorias de logística, agilidade de atendimento, disponibilidade, alcance geográfico, entre outros. Com os métodos e planos aplicados, o trabalho teve uma consideração aceitável, a partir do momento em que o resultado da TIR (Taxa Interna de Retorno) tornou-se superior a TMA (Taxa Mínima de Atratividade).

**Palavras-chave:** Vantagem competitiva. Comércio eletrônico. B2B. *E-commerce*. *E-business*. Aumento de produtividade. Plano de negócio.

## ABSTRACT

Currently, the current market requires a differential so that it gets the development of some competitive advantages and stability, regardless of the many segment. Therefore, it was observed the need to update one of the most promising markets, the dealer to dealer negotiation. Thus, this monograph aims at analyzing a case study about the advantages and disadvantages of the commercialization of products and confection in the skateware style via e-commerce in the B2B model. For this, qualitative, inductive and hypothetical-deductive research methods were used. E-commerce may be summarized in the commercialization of services and products by Internet, that is, trading and marketing online via computer, cell phone, tablet, among others in the digital age. The sale by B2B model is special because it is considered an intermediate sale, from business to business. Thus, it is possible to increase productivity according to the increase in sales. It is also important to stay the focus on lowering prices, logistics improvements, quality and faster service, making the business among others it. With the methods and plans applied, the work had an acceptable consideration, since the result of the Internal Rate of Return (IRR) became higher than the TMA (Minimum Attractiveness Rate).

**Keywords:** Competitive advantage. E-commerce. B2B. E-business. Rise of productivity. Business plan.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma base de uma estratégia organizacional.....	20
Figura 2 - A estrutura do comércio eletrônico.....	25
Figura 3 - Vendas on-line .....	31
Figura 4 - Nove blocos do CANVAS.....	35
Figura 5 - Fluxograma de etapas de planejamento estratégico .....	37
Figura 6 - 5 forças de Porter.....	42
Figura 7 - Cadeia de valor .....	43
Figura 8 - Principais componentes B2B .....	47
Figura 9 - Fluxograma das funções básicas do CD.....	50
Figura 10 - Fluxograma centralização e distribuição de produtos .....	50
Figura 11 - A integração da logística .....	52
Figura 12 - Fluxograma da metodologia de pesquisa utilizada .....	62
Figura 13 - Estrutura organizacional da Central Marcas Skt .....	64
Figura 14 - Ilustração estrutura física Central Marcas Skt.....	66
Figura 15 - Fluxograma de acesso cliente-comprador .....	68
Figura 16 - Acesso cliente fornecedor.....	70
Figura 17 - Área do cliente Central Marcas Skt.....	80
Figura 18 - Passo-a-passo clientes fornecedores .....	82

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Qualidade X Integração Vertical.....	21
Quadro 2 - Nove blocos do modelo CANVAS .....	34
Quadro 3 - Vantagens da implementação de B2B e-business .....	45
Quadro 4 - Matriz Análise SWOT - ambiente externo .....	98
Quadro 5 - Matriz Análise SWOT - ambiente interno .....	99

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ponto de equilíbrio.....	94
Gráfico 2 - Posicionamento estratégico.....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Agentes envolvidos no comércio eletrônico .....	27
Tabela 2 - Tipos de comércio eletrônico .....	27
Tabela 3 - Matriz de análise SWOT .....	39
Tabela 4 - Hardware X software .....	54
Tabela 5 – Características de representação convencional.....	74
Tabela 6 - Produtos Central Marcas Skt .....	79
Tabela 7 - Investimento inicial .....	82
Tabela 8 - Formas de pagamento .....	86
Tabela 9 - Projeção de Vendas .....	86
Tabela 10 - Fluxo de caixa 2018 .....	89
Tabela 11 - Fluxo de caixa 2019 .....	90
Tabela 12 - Fluxo de caixa 2020 .....	91
Tabela 13 - Fluxo de caixa 2021 .....	92
Tabela 14 - Fluxo de caixa 2022 .....	93
Tabela 15 - Demonstrativo de payback simples.....	95
Tabela 16 - Cálculo de viabilidade econômica .....	97



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Tema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.1 Delimitação do Tema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Hipótese .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Estratégia Organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 E-commerce .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1 Estrutura do comércio eletrônico .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 Tipos de Comércio Eletrônico.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Micro e pequenas empresas: os desafios da comercialização - B2B .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1 O Brasil e o comércio eletrônico .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Plano de negócios.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.1 Modelo Canvas .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2 Planejamento e desenvolvimento estratégico.....</b>	<b>36</b>

2.4.2.1 Cinco Forças Competitivas de Porter.....	40
2.4.2.2 Cadeia de valor .....	42
2.4.2.3 Vantagens B2B na cadeia de suprimentos .....	44
2.4.2.4 Limitações e desafios do e-business .....	46
2.4.2.5 Tecnologia da informação no e-business B2B .....	47
2.5 Logística.....	49
2.5.1 Logística integrada na cadeia e suprimentos .....	50
2.5.2 Logística integrada no e-business .....	54
2.6 Administração financeira.....	55
2.7 Análise da viabilidade econômica financeira .....	55
2.8 Payback.....	57
 3 METODOLOGIA .....	 59
3.1 Método de pesquisa: modo de abordagem.....	59
3.2 Método de pesquisa: indutivo .....	59
3.3 Método de pesquisa: hipotético-dedutivo.....	60
3.4 Método de Pesquisa: objetivo geral e/ou fins e pesquisa .....	60
3.5 Método de Pesquisa: procedimentos técnicos ou meio de investigação ....	60
3.6 Desenvolvimento de Pesquisa: passo a passo e planejamento .....	61
 4 EMPRESA.....	 63
4.1 Missão .....	63
4.2 Visão.....	63
4.3 Valores .....	63
4.4 Estrutura organizacional e legal .....	64
4.4.1.2 Estrutura organizacional física .....	65
4.5 Operação base.....	66
4.5.1 Segmentação cliente.....	67
4.5.2 Segmentação fornecedor .....	69
4.6 Estratégias perante mercado .....	71
4.7 Análise de clientes compradores .....	72
4.8 Análise de clientes fornecedores .....	73
4.8 Analise Representação Convencional.....	74
4.9 Análise dos concorrentes.....	75
4.10 Vantagem competitiva .....	75

4.11 Plano de marketing .....	77
4.12 Produtos e serviços .....	79
4.13 Cliente comprador.....	81
4.14 Cliente fornecedor.....	81
4.15 Plano financeiro .....	82
4.15.1 Investimento e composição de capital .....	82
4.15.2 Terceirização de serviços prestados.....	83
4.15.3 Tributos .....	84
4.15.5 Projeção de vendas e faturamento .....	84
4.16 Análise de finanças .....	88
4.16.1 Projeção fluxo e caixa.....	88
4.17 Ponto de equilíbrio .....	94
4.18 Payback.....	94
4.19 TIR e excedente de liquidez.....	97
4.20 Posicionamento estratégico.....	98
5 CONCLUSÃO .....	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	104
ANEXO A - TÓPICOS DO TERMO DE USO .....	110
ANEXO B - ORÇAMENTOS INVESTIMENTO INICIAL .....	111
ANEXO C – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	113

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as micro e pequenas empresas buscam a adoção de estratégias que as tornem mais competitivas, envolvendo desde o processo produtivo até a comercialização dos seus produtos. Ocupando uma parcela significativa na economia do país, são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto do Brasil, 52% dos empregos, representando um universo de 8,9 milhões de empreendimentos – industriais - comerciais e de serviços (SEBRAE, 2016). Apesar da importância na economia nacional poucos são os investimentos em novas formas de comercialização dos seus produtos.

Em plena era digital o comércio eletrônico faz com que os mercados fiquem cada vez mais próximos e de fácil acesso. Desta forma a concorrência que antes era local agora insere-se em um contexto global atendendo mercados distantes. Nessa perspectiva a internet se tornou um recurso simples e uma ferramenta de comunicação entre empresas - clientes ou empresas - empresas (KRIELOW, 2016). Pesquisas revelam que as pequenas empresas atuam com poucos recursos, pequena escala produtiva, pouca ou nenhuma tecnologia (GARCIA, 2015). Diante desta realidade atuam as micro e pequenas empresas no ramo de confecção e materiais no segmento de skate moda *streetware*.

A escolha por este segmento tem como justificativa o crescimento do mesmo nos últimos anos, o qual já consolidou marcas nacionais e internacionais. Desta

forma viu-se no comércio eletrônico uma oportunidade de negócio e ganho para o empreendedor, entretanto, pouco se conhece sobre a viabilidade econômica de implementação de ferramentas de transações comerciais pela *Web* entre empresas de pequeno porte – *business-to-business* (B2B) e o impacto do retorno econômico, temas que merecem estudos mais aprofundados. Para obter uma maior confiabilidade ao tema abordado, viu-se a oportunidade de aplicar um plano de negócios para desenvolver tal pesquisa. Para Rosa (2007), um plano de negócios é dividido em subcategorias constituídas por um passo-a-passo descritos em um documento organizado, almejando alcançar os objetivos com menor riscos e incertezas. O autor também salienta que um plano de negócio pode antecipar ao erro, podendo ser identificado ainda no papel e o corrigindo, sem esperar para cometer algum equívoco na prática, já atuando no mercado.

Com isso, mesmo que o nível de exigência dos clientes aumente gradativamente. Para Bernanrdi (2009), os mesmos foram tornando-se cada vez mais abertos a readaptação do mercado, com novas alternativas, porém começaram a ser mais sofisticados e impacientes, reflexo do consumidor final que rebate no intermediário. Entende-se que tudo isso ocorreu devido as formas e fontes de informações, grande quantidade variada de escolhas e uma infinidade de ofertas.

Para tanto, considera-se necessário melhor compreender a viabilidade econômica de implementação da forma de comercialização - *business-to-business* - via e-commerce, e seu impacto nas empresas que atuam no segmento de Skate. É necessário compreender que o e-commerce é particionado em subcategorias, listadas no decorrer do trabalho, entretanto, para Albertin (2001) essa divisão acontece em 4 partes: (1) B2C – Business to Consumer, que acarreta diretamente as transações de e-commerce concretizada entre empresas e consumidor final; (2) C2B – Consumer to Businnes, esta tem a transação reversa, onde os consumidores oferecem às empresas seus serviços e/ou produtos; (3) C2C – Consumer to Consumer, Albertin desconsidera qualquer negociador intermediário, caracterizando a negociação direta entre os consumidores; (4) por último, o autor demonstra o modo utilizado neste plano de negócios, o modelo B2B – Business to Businnes, que também envolve negociação direta, porém realizada entre empresas.

## **1.1 Tema**

O tema a ser abordado consiste no desenvolvimento de um plano de negócios e a viabilidade econômica de implementação de um modelo de venda via e-commerce no sistema *business-to-business* (B2B).

### **1.1.1 Delimitação do Tema**

A comercialização via *e-commerce* abrange um amplo patamar de conhecimento, este por sua vez, consiste em pesquisa sobre estratégia organizacional, logística, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na implementação deste modelo de negociação.

## **1.2 Problema e questão de Pesquisa**

A presente monografia denomina que a problemática do caso estudado parte do princípio de estudar mais profundamente um método de negociação que facilite as transações entre negociantes B2B, melhore a logística, diminua os custos, reduza impostos e aumente a produtividade de confecção, acessórios e peças do ramo skatewear.

Com base no exposto, chegou-se a seguinte pergunta investigativa: é possível desenvolver um plano de negócio de uma empresa intermediária de grupo de representações que seja rentável economicamente através de uma venda online e atenda a demanda do mercado do Rio Grande do Sul no segmento de skate?

## **1.3 Hipótese**

A hipótese do presente trabalho parte do princípio de que a implementação de um plano de negócios de transações B2B via e-commerce permite que uma empresa possa reduzir seus custos e otimizar seus processos, tanto de venda quanto de produção, através de uma expansão e praticidade que tal sistema proporciona, visando interligar estoque, produção e prazo de entrega, sempre pensando em atender o maior número de clientes que possa atingir, utilizando um processo direto e atualizado em rede.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Apresentar um estudo de um plano de negócios que comporte a viabilidade econômica de uma implantação de um modelo de negociação B2B via E-commerce no segmento de *skateware*.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos devem conduzir ao alcance do objetivo geral. Segundo Lakatos e Marconi (2001), os objetivos específicos visam atingir mais de um segmento a corresponder, onde possuindo uma função intermediária e instrumental, este permite participação direta em situações que se complementam, onde conseguem atingir o objetivo geral assim como objetivos pontuais, considerados articulares. Já Leite (2004) coloca o objetivo específico de maneira mais restrita, salientando que este determina as etapas a serem cumpridas, posicionando-se com somente uma ideia a ser defendida, visando diretamente a solução do problema. Podem obedecer a seguinte ordem: exploratório, descritivo, explicativo.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- (1) Caracterizar a empresa nos métodos organizacionais, jurídicos e legais;
- (2) Pesquisar um plano operacional de sistema de informações;
- (3) Desenvolver um plano de marketing;
- (4) Desenvolver um plano financeiro;
- (5) Avaliar o plano de negócios.

## **1.5. Justificativa**

Frente a forte competitividade entre lojistas, a concorrência tem se tornado um dos principais motivos para a diminuição de lucro dos envolvidos na cadeia de valor que interliga o comercio de confecção, acessórios e peças de skate. Hoje em dia tornou-se muito mais difícil manter um estabelecimento físico por muito tempo, já

que existem produtos sendo vendidos por um preço bem menor na internet, via e-commerce. Desta forma, vê-se necessário a identificação de oportunidades para atuar com melhorias e aumento de produtividade levando em conta o modelo de negócio como um todo, a cadeia de suprimentos, produção e comercialização. Contudo, deve-se estudar a viabilidade econômica de uma nova estratégia que agregue valor ao lojista, como um entrante no mercado competitivo, que se obtenha menores custos e assim ter um preço competitivo, em uma loja física através da compra virtual do tipo B2B.

Também se encaixam alguns tipos de operações financeiras entre empresas tais como seguros, crédito comercial, títulos, valores mobiliários e outros ativos financeiros. Muitas empresas envolvidas em comércio eletrônico B2B são intermediárias entre outras empresas que compram e vendem bens e serviços. (MAKELAINEN, 2006).

A utilização de meios eletrônicos, como o e-commerce nas transações entre empresas é uma tendência natural uma vez que traz benefícios, tais como, a redução de custos na realização de pedidos, preço de matéria-prima, maior agilidade nos procedimentos e escolha de fornecedores e compradores e, assim sendo, propicia a diminuição de erros nesses processos, entre outras consequências. O comércio eletrônico B2B já se tornou quase uma necessidade nos mercados competitivos, visto que um grande número de empresas utiliza esse canal para realizar suas transações em decorrência da maior produtividade. (FELIPINI, 2006).

Acredita-se na ascendente crescente no mercado do skatewear, não só em *skateshop* mas também com lojas que possam fornecer produtos e atinjam o público alvo. Motivo do qual é consequência da confirmação do skate nas olimpíadas de Tóquio, Japão, em 2020. A visibilidade dos esportes olímpicos atinge distintas pessoas e gostos, permitindo que muitos acompanhantes dos jogos conheçam o esporte e o valorizem, consequentemente aumentando o número de adeptos e simpatizantes da modalidade, proporcionando uma busca maior de materiais, sejam peças, confecções ou acessórios, agregando valor e com demanda no mercado.

Visto a importância dos conceitos apresentados, este trabalho buscará a melhor compreensão dos mesmos, para, após isso, realizar o estudo da viabilidade da aplicação de um modelo de venda não muito comum no segmento de confecção



e peças de skate, onde mesmo conhecendo o produto ainda é muito solicitado a visita física, presencial, gerando custo para ambos, quem vende e quem compra.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados autores que trazem contribuições sobre os temas relevantes para esse estudo, abordando conceitos para fornecer base teórica que fundamente a análise que será posteriormente desenvolvida. Os temas abordados serão os seguintes: Estratégia organizacional, *e-commerce*, *e-business*, plano de negócio, retorno financeiro, plano de marketing, logística e viabilidade econômica.

### 2.1 Estratégia Organizacional

O significado do termo estratégia surgiu da palavra grega *stratego*, significando “chefe do exército”. A utilização do tema no âmbito empresarial aparece nos estudos de Mintzberg e Waters (1985) quando estes identificam diferentes tipos de estratégias adotadas nas empresas em distintos segmentos de mercado. Na perspectiva das organizações, estratégia é a principal ligação entre os fins e objetivos organizacionais. Políticas funcionais e operacionais nos diversos setores ou unidades que compõem a empresa guiando as atividades diárias. Relacionado assim, as áreas funcionais de uma organização, com o ambiente externo que a atinge. Definindo a estratégia em cinco contextos diferentes, Mintzberg, Ahlstrand e

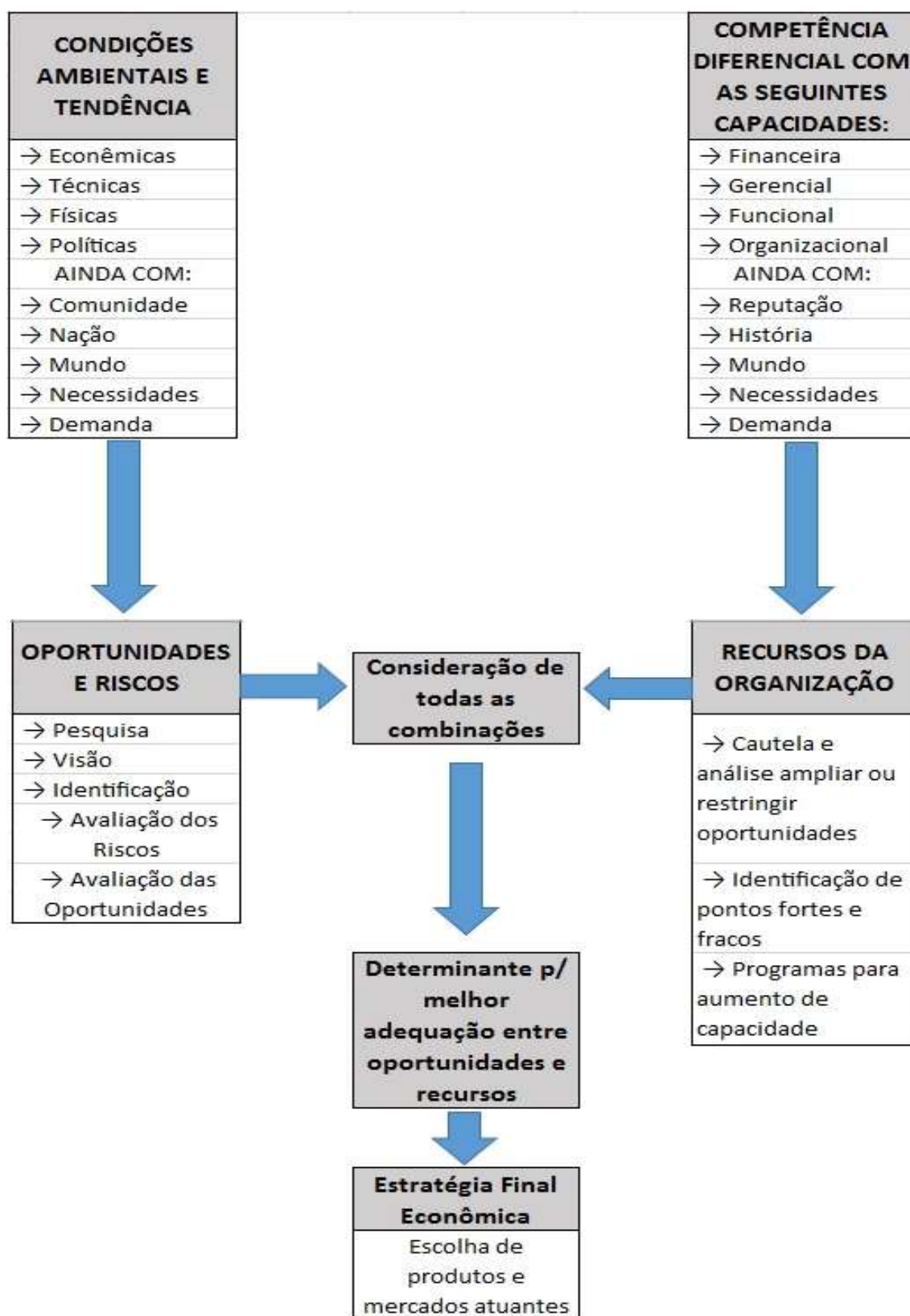
Lampel (2003) explicam a estratégia como um plano, um padrão, posição, perspectiva e manobra. Esses cinco contextos compreendem o seguinte:

- a. Plano: um caminho, plano de ação para o futuro, a estratégia pretendida;
- b. Padrão: consistência comportamental ao longo dos anos, analisa o passado;
- c. Posição: relação entre produtos e mercados, considerando a localização, foco no mercado;
- d. Perspectiva: como a organização realiza seus processos, análise da organização e seus pontos fortes;
- e. Manobra: ações para iludir a concorrência.

Evidenciando, assim, as estratégias não são totalmente deliberadas, estas são pretendidas, calculadas, emergentes de ações planejadas, assegurando maior ou menor competitividade das organizações. Para Porter (1996), as organizações para serem competitivas necessitam uma composição de atividades relacionadas: a variedade dos produtos e serviços, atendimento a necessidades específicas de uma parcela dos consumidores e formas de entregar o produto (acesso) a esse grupo de consumidores. Porter (1998) amplia suas discussões e faz referências à necessidade das organizações em estabelecerem estratégias, que assegurem vantagens competitivas sustentáveis. Desta maneira, cada empresa deverá compreender: quais clientes atender, quais produtos oferecer e como realizar seus processos de forma eficiente. Esses são pontos determinantes na elaboração de estratégias organizacionais mais competitivas duráveis e sustentáveis, levando-a ao sucesso caso essa posição seja diferenciada no mercado.

Entende-se que, interligado à estratégia, está o planejamento e plano de ação a ser executado, com a meta de atingir o que foi almejado por uma organização, considerando os fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) e os fatores externos (pontos de ameaças e pontos de oportunidades). Na Figura 1 são apresentados os passos envolvendo uma estratégia organizacional segundo Montgomery e Porter 1998.

Figura 1 - Fluxograma base de uma estratégia organizacional



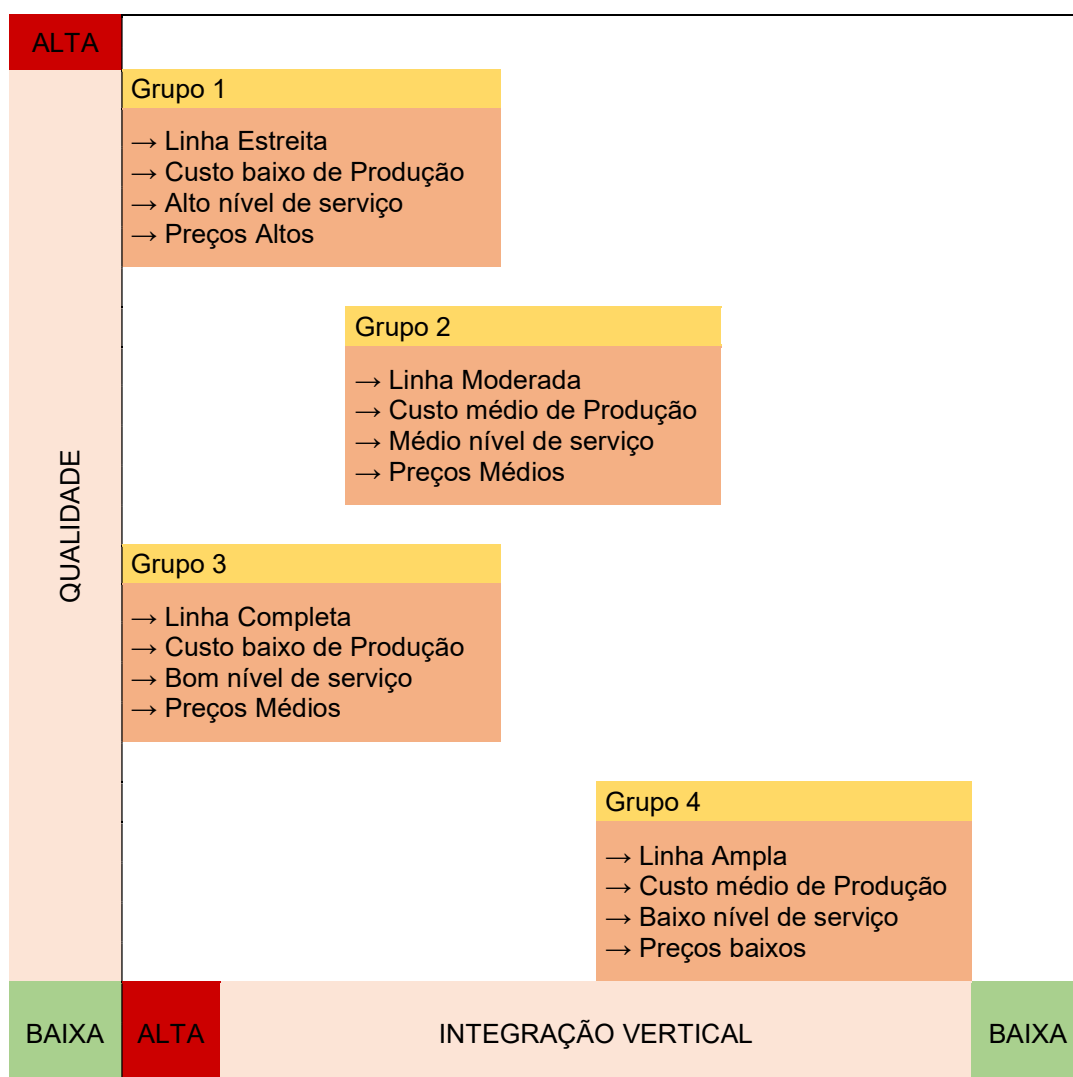
Fonte: Montgomery e Porter (1998).

Com advento das tecnologias, consolidam-se outras formas de relações nos mercados, os negócios eletrônicos materializados no e-commerce. Remodelando-se as relações comerciais entre B2B e empresas e seus consumidores, permitindo que estas reajam em tempo real às mudanças do mercado. Toda empresa deve identificar o grupo estratégico que está inserido.

Com base em teorias de Kotler (2011), o autor informa que existe um *Grupo Estratégico*, que “é o conjunto de empresas que segue a mesma estratégia em determinado mercado alvo”.

Kotler (2011), aborda o tema “análise de setores industriais e de concorrentes”; o quadro 1 demonstra a investigação que as empresas devem fazer para saber o seu mercado atuante, com a identificação das estratégias dos concorrentes.

Quadro 1 - Qualidade X Integração Vertical



Fonte: Kotler Philip (2011).

O quadro 1 apresenta a correlação “Qualidade x Integração Vertical”, que nada mais é que a concepção da organização e controle empresarial, sendo assim, tais características recebem avaliação de qualidade alta ou baixa, assim como Integração Vertical alta ou baixa. O Quadro 1 é constituído por 4 grupos, todos eles contendo informações de suas características, facilitando assim o caminho de identificação de inserção atuante no mercado e nível de concorrentes, podendo desta forma trabalhar suas estratégias de acordo com o grupo em que se enquadra.

## **2.2 E-commerce**

Cada modelo de negócios é único e tem uma forma única de ser implementado. Muitas empresas fazem uso de mais de um tipo de e-commerce a fim de atingir melhor os seus consumidores e auferir maiores receitas

Nas últimas décadas a forma de comercialização ganhou novas características, o que antes era necessário a presença física o contato, ganha dimensões sem fronteiras, em que os serviços de comercialização se inserem em um contexto *on-line*.

Segundo Emerenciano (2003), o termo “comércio eletrônico” emprega-se em distintas situações, entre elas estão os fatos ligados a como ser a realização de negócios utilizando a internet como meio de comunicação e transação, compras on-line, compra e venda de produtos e a prestação de serviços a partir de um estabelecimento virtual. Além disso, o autor considera que este tipo de comércio está cada vez mais caracterizado como a utilização da internet como canal mundial de distribuição de bens e serviços.

O comércio eletrônico vem ganhando tamanha importância devido a estar influenciado a uma nova ordem econômica. Emerenciano (2003) também cita que é possível notar essa tendência até mesmo na evolução das palavras e linguagens utilizadas, que vem ganhando espaço e mantem-se com suas características originais mundialmente, que como o próprio termo e-commerce que se traduz por comércio eletrônico, entretanto as palavras continuam americanizadas, utilizadas em um único idioma por distintos países.

Segundo Albertini (1999), o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente eletrônico por meio da aplicação das tecnologias da comunicação, dando suporte aos objetivos do negócio.

Bertaglia (2009), por sua vez, define comércio eletrônico como um meio que as empresas podem se relacionar comercialmente como os seus fornecedores, clientes e consumidores em uma escala global. A tecnologia da informação, torna possível agilizar o fluxo de informações gerais e específicas, reduzindo os custos totais, possibilitando a eliminação de algumas barreiras existentes no comércio tradicional.

Em um contexto geral, quando se fala em e-commerce, comércio eletrônico, já se imagina um site de compra e venda de mercadoria, porém, este é constituído por um leque de caminhos distintos para atingir o seu objetivo final. Para uma empresa garantir a redução de custos de operação e dos impostos, estimulando o aumento da competitividade e lucratividade, também proporcionando a expansão dos negócios.

Essa diversificação é encontrada em Kalakota e Whinston (1997, apud, Turban e King 2004, p. 3), onde para eles tem uma definição de comércio eletrônico muito mais ampla, divididas nas seguintes perspectivas:

- 1) Perspectiva da comunicação: o comércio eletrônico é a distribuição de produtos, serviço, informação ou pagamentos por meio de computadores ou outros meios eletrônicos.
- 2) Perspectiva de processo comercial: o comércio eletrônico é a aplicação de tecnologia para a automação de transações e do fluxo de trabalho.
- 3) Perspectiva de serviços: o comércio eletrônico é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de empresas, consumidores e administradores quanto à diminuição de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento.
- 4) Perspectiva on-line: o comércio eletrônico é a possibilidade de compra e venda de produtos e informações pela internet e por outros serviços online.
- 5) Perspectiva da cooperação: o comércio eletrônico é um instrumento de medição inter e intracooperativa dentro de uma organização.

- 6) Perspectiva comunitária: o comércio eletrônico é um ponto de encontro para os membros da comunidade poderem aprender, realizar negócios e cooperar uns com os outros.

Ao observar-se as perspectivas citadas por Kalakota e Whinston (1997), pode-se perceber que o comércio eletrônico não tem um objetivo específico único, mas sim tem ampla relação com diversas áreas do conhecimento, assim, podendo até mesmo atender como um canal de interação social, onde empresários e empresas podem compartilhar experiências, desenvolver parcerias, e até fusões entre organizações.

Segundo O'Brien (2004), o e-commerce é mais que compra e venda on-line de produtos, engloba o procedimento on-line de desenvolvimento, marketing, venda, entrega, atendimento e pagamento de produtos e serviços negociados com clientes do mercado global interconectados, representados na estrutura do comércio eletrônico. Estrutura esta que apresenta suas especificidades, como serviços de apoio tema a ser tratado no próximo capítulo.

### **2.2.1 Estrutura do comércio eletrônico**

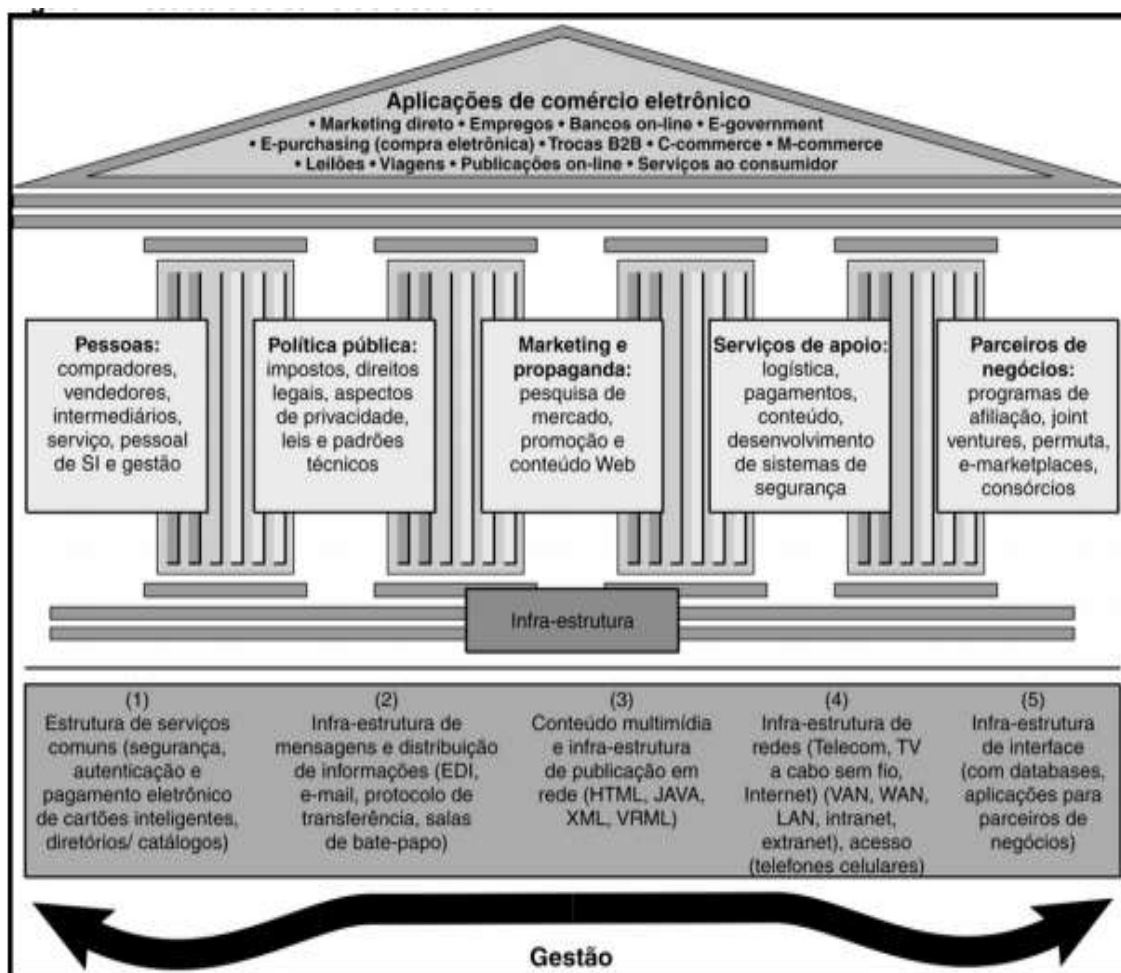
O que alguns anos atrás era denominada como “nova tendência mundial” se tornou uma realidade, mas para dar seguimento ao comércio eletrônico, é indispensável uma sustentação estrutural sólida e propícia para o negócio. Esse crescimento fez com que superasse as expectativas do avanço da quantidade de sistemas computacionais envolvidos, onde a cada momento está sendo criado novos sistemas que abrangem cada vez mais a tecnologia. A produção ganhou muito com o *e-commerce*, pois com este método houve um aumento gradativo mundial do crescimento de vendas, afetando assim diretamente no aumento de produção. Mas tudo isso exige um suporte que o acompanhe no crescimento, com isso, essa infraestrutura tecnológica precisa contar com serviços de apoio adequados.

Turban e King (2004) mostram que o *e-commerce* não se sustenta sozinho, mas sim com toda uma infraestrutura que a mantém como base dando suporte ao seu campo de sustentação, estes, apresentam cinco áreas básicas de suporte com as quais as aplicações de comércio eletrônico precisam contar, sendo elas: pessoas, política



pública, padrões técnicos, parceiros de negócios e serviços de apoio, as quais poderemos observar na Figura 2.

Figura 2 - A estrutura do comércio eletrônico



Fonte: Turban e King (2004, p. 5).

Como todo tipo de negócio, a estrutura deve conter as cabeças pensantes e os braços fortes estruturais. Neste caso, observa-se na figura 2 de Turban e King (2004) uma base contida por uma gestão, que inclui **estrutura de serviços comuns**, sendo esta, por sua vez, relacionada à segurança de pagamentos eletrônicos. **Infraestrutura de mensagens e distribuição de informações**, composta por *e-mails*, transferências, bate-papo, entre outros. Junto destes, estão a **infraestrutura multimídia de publicação em rede**, na qual abrange as codificações em HTML, JAVA e outros. **Infraestrutura de rede**, diferentes acessos de utilização do *e-commerce*. Por fim, **infraestrutura de interface**, a qual mostra a cara e layout aplicado.

O conteúdo abordado apresenta a ligação feita entre o pilar do e-commerce e a aplicação de aumento de venda e produção através de um modo B2B via e-commerce.

O pilar Pessoas, diretamente ligado aos *stakeholders*, é capaz de demonstrar que mesmo com toda a tecnologia as pessoas são muito importantes para que um modelo de venda e-commerce tenha um bom funcionamento. Turban e King (2004) mostram que compradores, vendedores, intermediários e gestão necessitam ter uma boa comunicação e relacionamento, mantendo a importância da quebra de barreiras que um contato seja físico ou virtual podem fazer, desde que seja feito humanamente, sem ser um robô com direcionamento direto de acordo com cliques.

O setor de políticas públicas está relacionado à parte legal do negócio, onde envolve: impostos, direitos legais, aspectos de privacidade, leis e padrões técnicos.

Marketing e propaganda são um dos pilares que vem crescendo cada dia mais junto com a evolução da internet, pois devido ao fluxo rápido de informações, o mundo virtual exige cada vez mais agilidade e flexibilidade para atuar no mercado, sejam essas agilidades voltadas diretamente para a propaganda, pesquisa de mercado, promoções e conteúdo de web, essa conexão requer dinamismo e criatividade.

A base referente ao serviço de apoio trata de assuntos internos existentes em todas as organizações como: logísticas, pagamentos, conteúdo, desenvolvimento de sistemas de informação. Acredita-se que esses estão entre os principais pontos deste trabalho, pois a economia que uma organização tem com uma logística bem organizada, pagamentos corretos e melhorias em seu sistema de informação, pode vir a torna-la como grande potência competitiva.

Por fim, o pilar parceiros de negócios, é composto pelos demais *stakeholders*: programas de afiliação, joint ventures, permuta e consórcios.

Ao chegar ao topo da estrutura, encontra-se algumas das aplicações de comércio eletrônico, onde cada uma tem grande importância de acordo com sua aplicação, sendo as mais usuais: o próprio comércio na internet, trocas B2B, serviços ao consumidor, ações de marketing direto, bancos on-line, leilões, viagens, publicações on-line, entre outras. Até o presente momento buscou-se apresentar o contexto teórico relacionado ao e-commerce e estrutura, o próximo capítulo encaminha-se para a descrição dos tipos de comércio eletrônico, isto porque, a

diferenciação desses contribui na compreensão das diferentes estratégias que as empresas adotam.

### 2.2.2 Tipos de Comércio Eletrônico

A estrutura do comércio eletrônico é integrada de uma correlação entre digital e virtual, sendo assim, em um dos processos que o compõe há uma parte que seja executada no relacionamento digital. Tal participação pode acabar ocorrendo de distintas formas, são elas, na forma de divulgação do produto, na forma de composição do produto e também na forma de pagamento do produto.

Segundo Limeira (2007), as transações realizadas pela internet envolvem trocas de produtos, de serviços e de informações entre diferentes agentes, conforme ilustra a Tabela 1, caracterizando os principais agentes segundo o autor.

Tabela 1 - Agentes envolvidos no comércio eletrônico

	Governo	Empresa	Consumidor
Governo	G2G Coordenação	G2B Informação	G2C Informação
Empresa	B2G Aquisição	B2B E-Commerce	B2C E-Commerce
Consumidor	C2G Imposto	C2B Comparação	C2C Leilão

Fonte: Limeira (2007, p. 38).

Turban e King (2004), em um estudo mais aprofundado, ainda mostram os principais tipos de comércio eletrônicos, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Tipos de comércio eletrônico

<i>Business-to-business (B2B)</i>	É o comércio eletrônico de negociante para negociante, em que todos os participantes são empresas ou outros tipos de organização.
<i>Business-to-consumer (B2C)</i>	É o comércio eletrônico de empresa para consumidor, onde o negociante (empresa), atende diretamente o consumidor final.
<i>Business-to-business-to-consumer (B2B2C)</i>	É o comércio eletrônico de empresa para empresa para consumidor, onde uma organização oferta produtos e serviços à uma organização que seja sua cliente, que por sua vez, possui seus próprios clientes, para os quais seus produtos e serviços são ofertados.
<i>Consumer-to-business (C2B)</i>	É o comércio eletrônico de cliente para empresa, onde os produtos e serviços são ofertados por indivíduos a organizações, utilizando a internet.
<i>Consumer-to-consumer (C2C)</i>	É o comércio eletrônico consumidor-consumidor, onde os consumidores vendem diretamente produtos e serviços uns aos outros, de final para final, sem depender de intermediações.
<i>Mobile commerce</i>	É o comércio eletrônico móvel, onde as transações de comércio eletrônico são feitas em ambientes sem fio. Ganhando espaço no mercado, também conhecido como comércio baseado na localização, visto que é destinado a indivíduos em locais e horários diferentes.
<i>Comércio eletrônico intranegócios</i>	É o comércio eletrônico organizacional, onde abrange todas as atividades internas que envolvem a troca de produtos, serviços, informações entre diferentes unidades e indivíduos de uma organização. Tais atividades envolvem treinamento online e venda de produtos corporativos, por exemplo.
<i>Business-to-employees (B2E)</i>	É o comércio eletrônico de empresa para funcionários, é considerada uma subcategoria do comércio eletrônico intranegócios no qual os produtos e serviços são ofertados aos funcionários da organização.
<i>Comércio Colaborativo</i>	É o comércio eletrônico que ocorre quando indivíduos se comunicam de maneira on-line, visando o desenvolvimento de um produto ou serviço que será ofertado no mercado.
<i>Comércio Eletrônico nonbusiness</i>	É o comércio eletrônico desenvolvido por instituições não comerciais, como as acadêmicas, as sem fins lucrativos, as religiosas e sociais, que utilizam o comércio eletrônico para reduzir despesas ou aprimorar suas operações e serviços.
<i>E-government: government-to-citizen (G2C)</i>	É o comércio eletrônico governo-cidadão, onde uma entidade governamental adquire produtos, serviços ou informações de empresas ou cidadãos ou o contrário, tais bens são ofertados ao governo.
<i>Exchange-to-exchange (E2E)</i>	É o comércio eletrônico troca-troca, que se resume a um espaço na internet direcionado a troca de serviços, produtos, informações.

Fonte: Turban e King (2004).

Cada dia mais é possível perceber o conhecimento que as pessoas vêm adquirindo por conta própria, buscando suas próprias fontes, sem necessidade de ser algo formalizado como uma sala de aula ou curso especializado; com isto, consequentemente o empreendedorismo foi sendo cada vez mais explorado. A

tabela acima mostra os diversos segmentos que podem ser explorados por empresários, assim, é necessário salientar a importância dos desafios que os microempreendedores encontram no mercado de vendas B2B, como mostrado no próximo capítulo.

### **2.3 Micro e pequenas empresas: os desafios da comercialização - B2B**

No que tange aos tipos de comércio eletrônico, o *Business-to-Business* (B2B) é aquele praticado entre duas empresas em uma relação simples: um comprador e um vendedor, bem como a complexos sistemas de execução e distribuição que ligam centenas de fornecedores e fabricantes, incluindo uma ampla gama de transações de compra e venda (DEITEL et al., 2004). A base inicial no processo de compras B2B começa com o levantamento das necessidades da organização, seguindo para a seleção do fornecedor e emissão do pedido. (GONÇALVES, 2012).

Nessa cadeia inserem-se os produtores, fabricantes, e importadores, sem a participação direta do consumidor final (MACEIRA, 2007). Relaciona-se com a compra e venda de produtos, suprimentos e insumos por parte das empresas, mediante integração da cadeia de fornecedores pela internet, nos quais clientes, empresas, parceiros de negócios, instituições financeiras, operadores logísticos e instituições governamentais, entre outros, realizam transações digitais (SILVA, 2000). No entanto, para conquistar os benefícios potenciais associados a esse tipo de comércio, os micro e pequenos empresários brasileiros ainda precisam melhor compreender sobre essa nova forma de negócios suas vantagens, e desafios e a viabilidade econômica, bem como o retorno da implementação. De acordo com Sebrae (2016), essas empresas têm enfrentado muitas dificuldades principalmente de negócios.

Para Felipini (2006), a utilização de meios eletrônicos, como a internet e o comércio eletrônico entre as empresas B2B traz benefícios as transações, como a redução de custos na realização de pedidos e no preço de matéria-prima, maior agilidade nos procedimentos de escolha de fornecedores e compradores e, assim sendo, diminui os riscos de produção. Nessa perspectiva o comércio eletrônico possibilita a empresa fornecedora adotar formas de produção puxada. Assim, as empresas adotam estratégias de produção que o mercado solicitou, evitando

estoques, e perdas de custos operacionais, a produção não é fixa é puxada, uma vez que ocorre quando o cliente coloca o pedido. (PINHEIRO, 2016).

De acordo com Krielow (2016), os estudos sobre serviços eletrônicos em mercados B2B têm analisado basicamente a cadeia de suprimentos, capacidade, colaboração e qualidade do *e-service*. Nessa perspectiva ainda são raros os estudos no mercado B2B com foco na viabilidade econômica de implementação nas micro e pequenas empresas.

Mesmo tendo como base as teorias do modelo de transações B2B, é necessário fazer uma avaliação a respeito do *e-commerce* no Brasil, este estudo já torna considerável dar continuidade ou não na viabilidade econômica que essa tese trás, analisada na seção a seguir.

### **2.3.1 O Brasil e o comércio eletrônico**

Segundo o Sebrae Nacional (2015b), não é de hoje que o Brasil lidera o ranking de comércio eletrônico nos países latino-americanos. O país que foi um dos pioneiros ao crescimento e aceitação das negociações virtuais, possuindo no ano citado, uma participação de compras online equivalente a 60% da América Latina, logo atrás aparecem México com uma fatia de 30% do total. Observou-se, assim, que o Brasil tem demonstrado seu crescimento gradativo de potencial no comércio eletrônico, com números expressivos comparados aos demais países latinos.

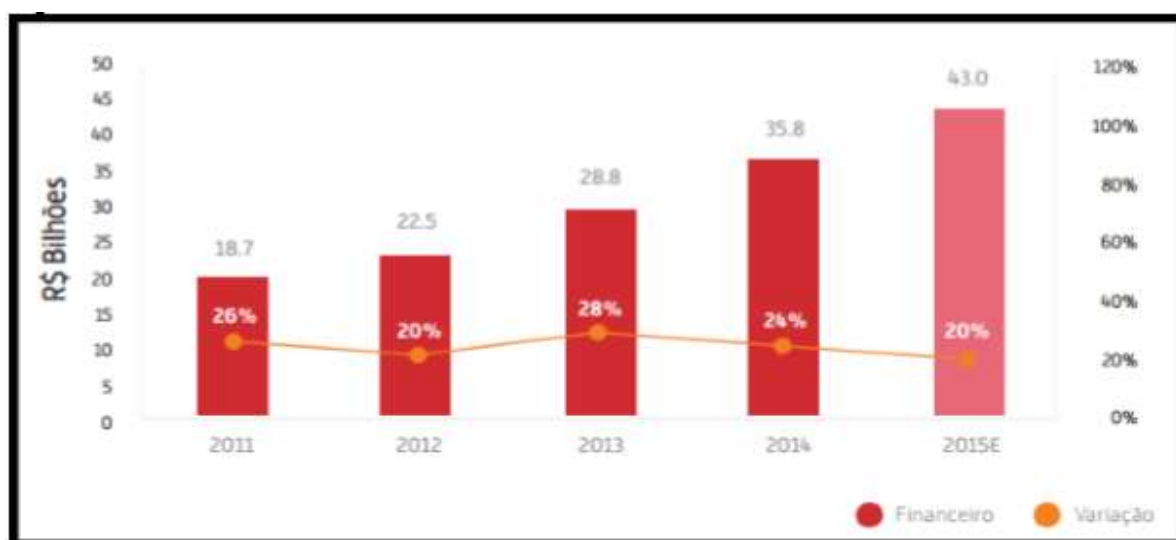
Conforme Sebrae Nacional (2015B), utilizando análises no comércio eletrônico nacional, em 2014 este setor faturou em torno de aproximadamente 36 bilhões de reais no ano de 2014, um crescimento significativo de 24% com relação ao ano anterior. Dados do mais conceituado site de pesquisas de transações e faturamento *online*, a E-bit (2015) afirmou que no ano de 2014, o número de pedidos via internet foi de 103,4 milhões, adquirindo assim uma diferença gradativa 17% com relação ao ano anterior. O estudo salientou a quantidade de indivíduos que utilizaram, ao menos uma vez, a internet para transações *online*, onde ao todo 51,5 milhões de pessoas tiveram esse acesso e efetivaram no ano de 2014, sendo pelo menos 10 milhões de pessoas entrantes. A edição também afirma que, no Brasil, há 61,6 milhões de pessoas que já fizeram alguma compra *on-line*, salientando o potencial que o país possui neste mercado cada vez mais promissor.

Alguns dados também mostram ainda que metade da população já possui acesso à internet, onde a cada ano aumenta o número de pessoas com *smartphone*. A pesquisa acusou que o número de usuários já ultrapassa os 35% da população nacional brasileira. Além disso, o percentual de consumidores virtuais ativos na internet já chegou a 20% da população. O site e-bit, considerado por muitos como um direcionador de tomada de decisão, ajudando seus consumidores a certificarem a reputação do comércio eletrônico, todos os anos publica os seus levantamentos sobre o e-commerce do país.

Em 2015, a E-bit divulgou que o faturamento do segmento ficou em R\$ 41,3 bilhões, o que comprova a crescente do comércio eletrônico no país, atingindo um crescimento de 15,3% em relação ao ano de 2014. Os números de 2016 ainda não foram divulgados, 2017 em andamento, mas a expectativa é que o ano tenha fechado com um crescimento de 8% em relação ao ano anterior, o que representaria um faturamento que pode chegar a R\$ 44,6 bilhões.

Na figura 3 é possível visualizar o desenvolvimento ao longo do ano de 2011 até 2014 do comércio eletrônico e uma estimativa de como imaginava-se as vendas online no Brasil no ano de 2015.

Figura 3 - Vendas *on-line*



Fonte: e-bit<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.ecitempresa.com.br](http://www.ecitempresa.com.br)>.

A previsão dos especialistas era atingir os R\$ 43 bilhões. Como já demonstrado acima, atingiu-se R\$ 41,3 bilhões, ou seja, a confiabilidade está sempre próxima entre expectativas e realidade.

Ainda tratando dos dados coletados no e-bit, percebe-se que o investimento financeiro dos brasileiros no comércio virtual é a cada ano maior, aumentando sua propagação de confiança e dando uma sustentabilidade para quem já atua com tal ferramenta eletrônica, mantendo um alto desenvolvimento do e-commerce no país.

Segundo o Sebrae Nacional (2015b), o crescimento do comércio eletrônico no país está vinculado à diversos motivos. Entre eles estão os fatos de ter uma maior segurança e confiança no momento da compra, reformas governamentais que contribuíram no incentivo à internet e consequentemente o *e-commerce*, as plataformas de negociação derivadas de novos canais como o *social commerce* (comércio proveniente de plataformas sociais) e aumento do nível de bancarização. Além disso, há um maior uso dos meios de pagamentos eletrônicos, como os cartões de crédito. Tais itens estão entre os fatores que contribuíram para o desenvolvimento do *e-commerce* no Brasil, onde a facilitação e comodidade foi vista de maneira útil para cada novo cliente desta rede de negócios.

Wilkens e Ferreira (2008) afirmam que o comércio eletrônico no Brasil cresceu de forma explosiva, que resultou em um mercado muito promissor para pequenas, médias e grandes empresas.

Tendo em vista que os estudos abordados na engenharia de produção geram uma capacidade para empreender, viu-se durante o percurso do ensino acadêmico que somente é possível atingir os objetivos de uma empresa, independente de seu porte, fazendo estratégias de planejamento, traçando o caminho até onde deseja-se chegar, ou seja, seu objetivo. Desta forma, a próxima seção aborda o plano de negócios, mostrando a importância do planejamento estratégico.

## **2.4 Plano de negócios**

Ainda assim, através de Dornelas (2001), considera-se que o plano de negócios não está restrito apenas para os sócios compreenderem o negócio a se desenvolver, mas este se estende também para os investidores e fornecedores terem uma real compreensão no que estarão apostando. Sempre que exposto aos demais envolvidos com um novo plano e/ou processo de uma empresa, a



comunicação se torna mais eficaz, minimizando alguns erros que podem vir a ocorrer em pontos específicos que não se tem conhecimento aprofundado, onde apenas quem é envolvido com determinado serviço, função ou produto pode prevenir algum equívoco.

O plano de negócios inicialmente era voltado quase que diretamente e exclusivamente ao empreendedor, para resolver tal problema e ter uma visão mais ampla da aplicação de um plano de negócio, um modelo de negócio menos dependente do empreendedor e mais realista ao mercado é pensado e testado usando-se a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC), desenvolvida por um processo de co-criação com distintas pessoas encabeçadas por Osterwalder e Pigneur (2010). Tal ferramenta ou metodologia não dispensa ou invalida o plano de negócios, ela na verdade agrega valor ao mesmo, pois porta diferentes opiniões de importância que devem ser relevadas, proveniente dos futuros prováveis clientes. O CANVAS ainda implica na possibilidade de alteração da ideia inicial, por dar uma visão de todos os lados do negócio.

Segundo Paiva, Leão e Mello (2003), através de uma pesquisa qualitativa, o plano de negócios deve ser realizado apenas na inicialização de uma empresa e não inserir no seu cotidiano do dia-a-dia de empresários e gestores organizacionais.

#### **2.4.1 Modelo Canvas**

*Business Model Canvas* é um dos métodos de plano de negócios utilizados, sendo que, para Osterwalder e Pigneur (2010), esse modelo permite a visualização de distintos componentes em um negócio e de que forma eles estão relacionados entre si para o progresso do empreendimento. Os autores enfatizam que indefere o tamanho ou tempo da empresa que pode utilizar este modelo, pois pode servir para pequenas e grandes empresas, novas ou de longa data, atuando como modelo inovador de negócios ou inovação em uma cadeia de valor.

Os autores defendem que uma organização sempre deve ter conhecimento de qual ambiente competitivo está inserida, com a utilização do *Business Model Canvas*, que proporciona formas simples, objetivas, intuitivas e rápidas de compreensão de sua colocação.

O *Business model Canvas*, é constituído por um bloco de nove segmentos, demonstrado no quadro a seguir, oriundo de Osterwalder e Pigneur (2010).

Quadro 2 - Nove blocos do modelo CANVAS

BLOCO DE CONSTRUÇÃO	QUESTIONAMENTOS OSTERWALDER E PIGNEUR (2010)	CONCEITO GAVA (2014)
Segmento de Cliente	➤ Para quem estamos criando valor?	Agrupar os clientes de acordo com suas necessidades.
	➤ Quais as características do(s) segmento(s)?	
	➤ Quais os clientes mais importantes?	
Relacionamento c/ Cliente	➤ Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?	Tipos de relacionamento entre empresa e segmento de clientes, consolidando um melhor relacionamento entre as partes.
	➤ Qual o custo de cada um?	
	➤ De que modo esse relacionamento se integra ao restante do modelo de negócios?	
	➤ O que se pode esperar em termos de aquisição e retenção para esse tipo de relacionamento?	
Canais de Distribuição	➤ Por quais canais nossos segmentos de clientes preferem ser abordados?	Atua como uma forma de apresentar a proposta de valor que a empresa aplica, obtendo também um canal de assistência ao cliente no pós-venda.
	➤ De que forma esses canais estão interligados?	
	➤ Qual a relação custo/benefício da utilização de cada canal?	
Proposta de Valor	➤ Que tipo de valor entregamos para o cliente?	Relaciona o que o cliente gera de rentabilidade para organização, valor monetário agregado.
	➤ Quais os problemas do cliente estamos ajudando a resolver?	
	➤ Que necessidades do cliente estão sendo satisfeitas?	
	➤ Que produtos ou serviços estão sendo oferecidos para cada segmento de cliente?	
Recursos-chave	➤ Que recursos são importantes p/ a proposta de valor, p/ os canais de distribuição, p/ os relacionamentos com os clientes e para implementação das fontes de renda?	Recurso que permite a empresa criar e entregar valor, ampliando seus alcances de mercado, melhorando relacionamento e agregando valor à receita.
Atividades-chave	➤ Quais atividades são importantes para a proposta de valor, para os canais de distribuição, para os relacionamentos com os clientes e para implementação das fontes de renda?	Nivela as operações de acordo com a importância para definição do melhor modelo de negócio a ser aplicado.
Parcerias-chave	➤ Quais devem ser nossas parcerias-	Formar parceria com

	chave?	outras organizações, tendo em vista o auxílio entre as partes e que agregue valor para ambos os lados.
	➤ Quais os nossos fornecedores estratégicos?	
	➤ Que tipo de recursos-chave estão sendo obtidos desses parceiros estratégicos?	
	➤ Quais atividades-chave esses parceiros produzem?	
Estrutura de Custos	➤ Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócios?	Definição do grupo de clientes através de produtos e serviços, atendendo cada necessidade.
	➤ Quais os recursos-chave mais valiosos?	
	➤ Quais as atividades-chave mais custosas?	
Fontes de Renda	➤ O que o cliente valoriza e está disposto a pagar?	Analisa e estima minuciosamente cada custo do modelo de negócio, com base na ideologia que toda ação tem uma consequência econômica.
	➤ Pelo que esse mesmo cliente tem pago ultimamente para resolver o mesmo problema?	
	➤ De que modo o cliente prefere pagar pelo valor gerado?	
	➤ Qual a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?	

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Os autores representam os nove blocos conforme a Figura 4.

Figura 4 - Nove blocos do CANVAS



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

### **2.4.2 Planejamento e desenvolvimento estratégico**

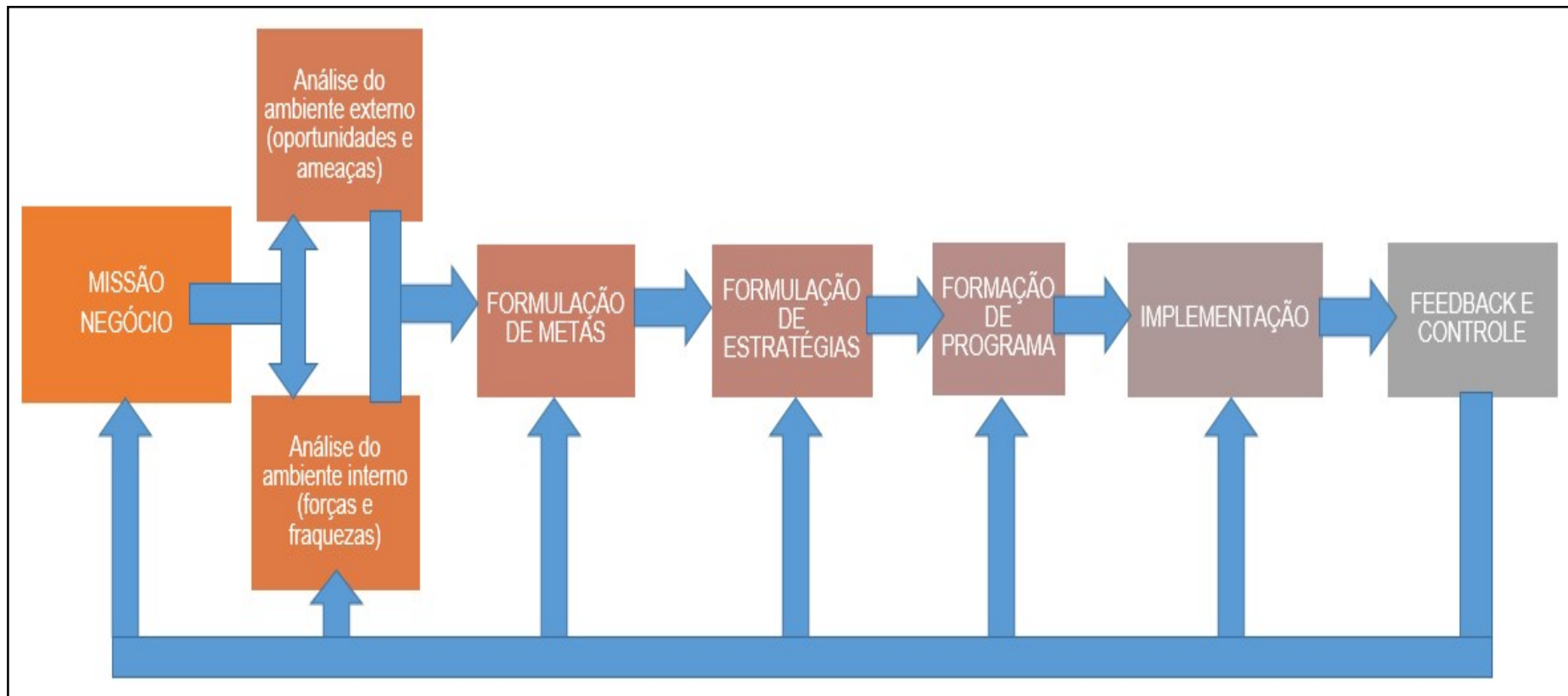
Parte da estratégia organizacional se enquadra nesse contexto, em que é preciso avaliar os pontos fortes e fracos, prever oportunidades e riscos, análise de qualidade e integração vertical, assim identificando o grupo de mercado no qual se inserir.

Dornelas (2001) afirma que um dos maiores desafios é colocar em execução um plano de negócio, porém seu propósito fica explicitamente claro quando se consegue evidenciar a quantidade de benefícios que ele tende a agregar em uma empresa.

Quando se trata de e-commerce, o plano de negócio tem característica virtual, tornando-se assim mais instável devido a sua dinâmica e fácil alteração de valores agregados. Esse tipo de negócio exige uma atenção especial voltada para peculiaridade específica do produto e/ou serviço.

Segundo Kotler 2011, o processo de planejamento estratégico do negócio é baseado em 8 (oito) etapas, demonstrada na Figura 5 a seguir.

Figura 5 – Fluxograma de etapas de planejamento estratégico



Fonte: Kotler (2011).

Segundo Marouelli (2009), missão e valor são instrumentos indispensáveis que podem direcionar, a ponto de definir as estratégias que vão guiar as ações de uma organização, também as de cada membro isoladamente, em particular, fazendo com que possua uma convergência de metas e um direcionamento mais eficaz da força de trabalho e dos investimentos. Sendo a visão, seguindo o autor, composta pelos maiores objetivos e metas de uma empresa deseja atingir como organização. Já a missão, entra uma questão social, onde o mesmo demonstra seu perfil frente a sociedade, indicando inclusive quais benefícios suas atividades produtivas veem a trazer para seus clientes e sociedade como um todo.

Kotler (2011) afirma que “Uma vez formulada a declaração de missão da unidade de negócio, o gerente do negócio conhece as partes do ambiente que precisa monitorar para atingir suas metas”. Trata-se de análise de oportunidades e ameaças, que se bem observadas podem alavancar ou derrubar uma empresa sem estrutura sólida economicamente.

Contudo, observa-se que, na análise do ambiente interno, forças e fraquezas, são os maiores pontos a serem estudados, pois suas forças podem elevar o nível de competitividade diferentes dos seus concorrentes, já uma fraqueza tende-se a ser um ponto de risco, tornando a empresa frágil em determinado ponto e impactando na não sobrevivência ao mercado.

Por falta de pré-análises do mercado, é possível observar que a falta de planejamento estratégico é um dos principais motivos para curta vida de muitas empresas. Segundo SEBRAE (2009), 39% das pequenas e médias empresas costumam decretar falência no primeiro ano de vida. Com base nessas informações, uma análise utilizada entre os empreendedores, investidores e gestores, é a matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oportunidades, Threats*). Para Chiavenato e Sapiro (2003), a matriz SWOT tem a função de correlacionar todas as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A matriz SWOT é utilizada diretamente para realização de avaliação estratégica, sendo considerada uma das ferramentas mais utilizadas na gestão de análises competitiva. Esta, é considerada como um direcionador de tomadas de decisão atrás de observações das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Esse conceito requer uma ênfase nas quatro zonas de análise, estás que servem como indicadores da situação da organização.

Para exemplificar os conceitos citados acima sobre ambiente externo e interno, oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, usou-se a Tabela 3, a qual será demonstrada abaixo, a qual recebe o nome de matriz SWOT.

Tabela 3 - Matriz de análise SWOT

	Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	<b>Política de ação ofensiva ou</b>  Aproveitamento: Área de domínio da empresa	<b>Política de ação defensiva ou</b>  Enfrentamento: área de risco enfrentável
Pontos fracos	<b>Política de manutenção ou</b>  Melhoria: área de aproveitamento potencial	<b>Política de saída ou</b>  Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das principais práticas aplicadas nas empresas e que visam o desenvolvimento estratégico e de marketing, é uma ferramenta que requer atenção e verificação minuciosa dos detalhes, assim sendo considerada trabalhosa de se produzir, entretanto a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, principalmente tendo em vista as rápidas alterações do mercado nos tempos de hoje, onde a troca de informação e conceito acontece em “um click”, rapidamente.

Por se tratar de um estudo de viabilidade econômica relacionado a internet, a atenção deve ser redobrada e tais análises de mercado não devem ser deixadas de lado. Para Oliveira (1988), é necessário dar grande importância para um plano de negócio, que bem desenvolvido acarretará no sucesso ou fracasso de uma organização.

Em Sebrae (2009), toda essa análise leva a formulação de metas, que só deve ser desenvolvida após definição da missão de uma empresa somado com as análises de seus ambientes, externos e internos. Esta formulação tem por meta descrever os objetivos específicos a serem atingidos, normalmente mais do que um, criando assim uma ideia de sempre almejar passos maiores após atingir algum.

Junto desta, vem a Formulação da Estratégia, que segundo Kotler (2006) nada mais é que a maneira com que se irá atingir os objetivos, traçando o caminho a percorrer afim de alcançar o êxito.

A Formulação do Programa, orienta adotar programas de apoio detalhados. Assim, se a administração acredita que o negócio tem que conter outros fins, deve dar total suporte implementando tais necessidades para atingir as metas.

Segundo Kotler (2006), assim que uma empresa implementa sua estratégia, a mesma deve por sua vez rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes externos e internos. Essa função rastreadora só é possível com um Feedback e Controle organizado, onde o feedback fará o comparativo do desejado no início do plano de negócio com o resultado pós-implementação. Da mesma maneira que somente será possível fazer esse tipo de análise se bem controlado todos os dados durante todo o percurso até chegar a meta.

#### **2.4.2.1 Cinco Forças Competitivas de Porter**

Conhecido como uma das maiores influências de estratégia organizacional, Michael Porter, em 1979, adotou um conceito que denominou as cinco forças competitivas empresarial. Essas forças são direcionadas para leitura do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, assim como forças e fraquezas de uma organização.

No modelo relacionado as forças competitivas de Porter, são avaliados as seguintes ações, 1 – Ameaça de novos entrantes; 2 – Concorrentes; 3 – Ameaça produtos e serviços substitutos; 4 – Poder de barganha dos consumidores e 5 – Poder de barganha dos fornecedores.

- 1) **Ameaça de novos entrantes:** Para Armanino (2005), essa ameaça é caracterizada pela entrada de empresas novas em algum segmento,



aumentando a concorrência ao buscar conquistar alguma parcela de mercado;

2) **Concorrentes:** Porter (1986) salienta que o lento crescimento em determinado setor, altos custos, monotonia (falta de inovação/diferenciação), interesses estratégicos e uma perturbadora barreira de saída influenciam diretamente para o aumento de rivalidade concorrente;

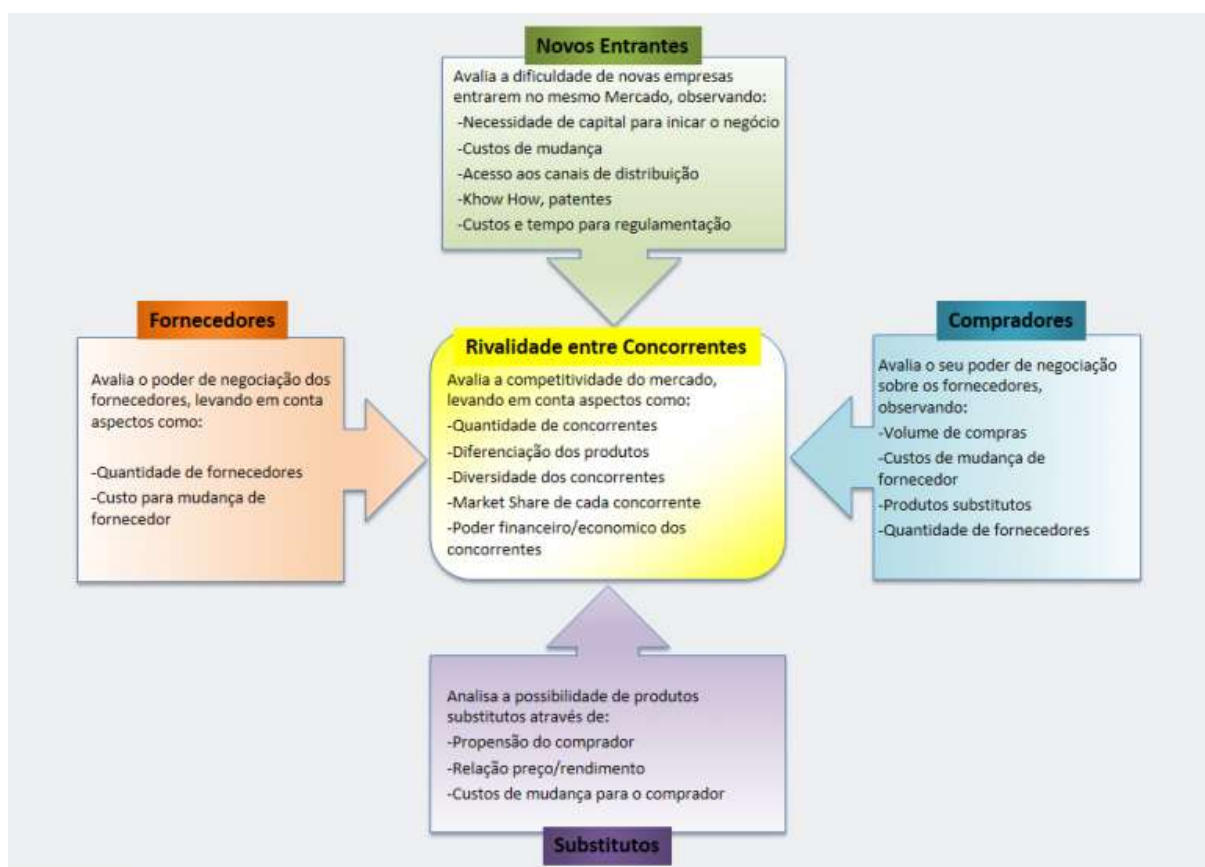
3) **Ameaça produtos e serviços substitutos:** Segundo Crocco (2012), essa ameaça aumenta quando produtos ou serviços exercem a mesma função ou semelhante ao já produzido;

4) **Poder de barganha dos consumidores:** Segundo Porter (1986), esse poder é dado quando a demanda é quem estipula o valor à oferta, tendo influência para forçar a baixa de preços, solicitando melhor qualidade em produtos e serviços, obtendo o maior poder de negociação;

5) **Poder de barganha dos fornecedores:** Neste caso, Armanino (2005) demonstra a influência econômica do fornecedor perante uma indústria, onde o mesmo pode colocar em risco a estabilidade e rentabilidade de uma empresa ao fazer uma alteração de aumento de custo e/ou diminuição de qualidade de produtos ou serviços oferecidos.

A Figura 6 mostra como todas as forças competitivas de Porter conseguem interagir entre si.

Figura 6 - 5 forças de Porter



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Porter (1986).

#### 2.4.2.2 Cadeia de valor

O acesso a informação tem tornado cada vez mais rigoroso o nível de conhecimento e clareza a ser exposta no mercado, em meio a tanta competitividade, é de extrema importância esclarecer a cadeia de valor que pode atingir cada seguimento, que, para Periard (2007), a cadeia de valor envolve todo o ciclo de movimentação de um produto, partindo de sua matéria-prima, passando por todos os processos e até estar na mão do consumidor final, agregando valor a todos os elos envolventes.

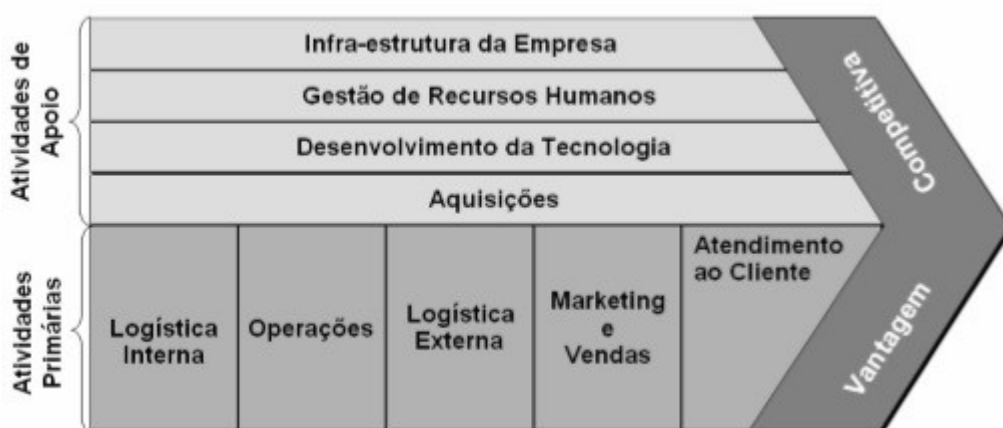
Porter (1989) já demonstrava a importância do valor do negócio, assim, constituiu em sua teoria de cadeia de valor que a rentabilidade de uma indústria está diretamente ligada a satisfação das necessidades dos compradores, porém não é

autossustentável suficientemente sozinha. O ponto crucial para rentabilidade é se as empresas conseguem criar um valor aos compradores e captar o mesmo.

Embasados em teorias de Porter (1989), Turbam e King (2004) afirmam que a cadeia de valor é uma série de atividades a serem executadas em uma organização, afim de atingir seus objetivos e metas, envolvendo todas as etapas do processo de produção, partindo do acompanhamento da aquisição de recursos até o ciclo final de entrega do produto.

A Figura 7, a seguir, mostrar graficamente a definição de cadeia de valor para Porter (1989), com as atividades separadas em dois pontos, atividades de apoio e atividades primárias. Para o autor, a vantagem competitiva parte do valor de cada ponto. A combinação entre atividades caracteriza o caminho a ser tomado, a maneira de execução de cada atividade, interligado a sua economia, determinará sua vantagem competitiva de custos altos ou baixos em relação a sua concorrência, demonstrando tudo que contribui para as necessidades do consumidor, expondo sua diferenciação. Todas as atividades estão correlacionadas entre si, assim como as atividades dos fornecedores, compradores e demais canais, demonstrando que todos os elos são envolvidos na contribuição da vantagem competitiva de todos os componentes da cadeia de distribuição.

Figura 7 - Cadeia de valor



Fonte: Porter (1989).

### 2.4.2.3 Vantagens B2B na cadeia de suprimentos

Com a adaptação do mercado aos novos métodos de negociações, as empresas estão cada vez mais buscando formas de reduzir custos operacionais, ter um relacionamento com o cliente e fornecedor mais flexível, rápido e eficiente. Esta mudança tem dado espaço a inserção da tecnologia no negócio. Ainda neste contexto, a aplicação de negociações B2B via *e-business* tem simplificado a comunicação entre negociantes.

Harrison e Hoek (2003) salientam que as negociações eletrônicas são uma revolução da forma de trabalhar nas empresas, pois permitem reação e adaptação em tempo real ao mercado, obtendo informações e conhecimento os seus clientes, aumentando assim a visibilidade de demanda sobre sua cadeia de suprimento.

O'Brien (2004) caracteriza como uma das principais vantagens de transformar um negócio convencional em *e-business* a capacidade de obter e manter parceiros leais, prever necessidades futuras e antever as atenções de relacionamento com o cliente.

Furgeri (2001) enfatiza a importância da integração entre as empresas participantes do negócio, saindo do método tradicional e constituindo uma relação que agrega valor à cadeia de suprimento.

Para Batista (2004), a importância do B2B vai além da integração entre os envolvidos, ela também atinge a evolução da negociação online, a automação dos processos, disponibilidade de informações dos produtos no ato e integração das operações de negócios.

Turban e King (2004) defendem a causa de estudo específico para cada caso, mostrando que vai depender do modelo B2B adotado para obter cada vantagem nas negociações eletrônicas entre parceiros de negócio.

Baseado nas teorias citadas acima, foi desenvolvido um quadro que mostra as principais vantagens citadas por cada autor.

Quadro 3 - Vantagens da implementação de B2B *e-business*

AUTOR	VANTAGENS IMPLEMENTAÇÃO B2B E-BUSINESS
<b>FURGERI (2001)</b>	➤ Atende conforme perfil do cliente, possibilitando a realização de marketing personalizado;
	➤ Produção dos fornecedores direcionadas as características determinadas pelo cliente;
	➤ Reduzir estoque fabricando de acordo com pedidos solicitados pelos clientes;
	➤ Pesquisa de preço automática e transparente entre ambos os lados (cliente - fornecedor), com possibilidade de documentos eletrônicos comuns entre as partes;
<b>BATISTA (2004)</b>	➤ Menor custo de compra e menor volume de estoque;
	➤ Maior eficiência, simplicidade, flexibilidade e agilidade no processo de compra;
	➤ Acesso instantâneo a uma grande variedade de produtos e serviços oferecidos por uma ampla gama de fornecedores;
	➤ Acesso instantâneo a informações técnicas, variedade de produtos e assistência técnica;
	➤ Flexibilidade para comparação de preços, condições de pagamento, prazos de entrega etc., abrangendo uma grande variedade de fornecedores;
	➤ Maior facilidade de negociação com os fornecedores;
	➤ Maior garantia de seriedade e honestidade dos parceiros comerciais e de cumprimento dos prazos de entrega;
<b>TURBAN E KING (2004)</b>	➤ Elimina papéis e reduz custos administrativos;
	➤ Acelera o ciclo;
	➤ Reduz custos e tempo de busca para os compradores;
	➤ Aumenta a produtividade de funcionários que cuidam de compra e/ou venda;
	➤ Reduz erros e/ou aprimora a qualidade de serviços;
	➤ Reduz níveis e custo de estoque;
	➤ Aumenta a flexibilidade da produção, permitindo entrega <i>just-in-time</i> ;
	➤ Facilita a "personalização massificada";
	➤ Aumenta as oportunidades de colaboração;

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do mesmo modo que a gestão de uma organização está focada nas vantagens obtidas através do avanço tecnológico para negociações eletrônicas, aproveitando suas oportunidades, a administração também deve estar preparada para identificar possíveis limitações e desafios que estão envolvidos nesta mudança, a fim de anteceder qualquer negativa que possa vir a tornar-se um risco à organização, minimizando-os para buscar atender os objetivos organizacionais.

#### **2.4.2.4 Limitações e desafios do e-business**

As limitações e desafios do e-business abrange muito mais do que fatores tecnológicos, parte também com análise nas questões culturais de uma organização, sociedade, economia, entre outros envolvidos, como será mostrado a seguir.

Treper (2000) relaciona a medição das atividades e serviços do mercado eletrônico como uma das principais barreiras de entrante de mercado neste ramo. O autor afirma que, para analisar os custos e os benefícios de inserção ao comércio eletrônico, é necessário obter conhecimento real dos custos diretos relacionados no planejamento, manutenção e implementação do negócio.

Para Furgeri (2001), o modo B2B no *e-business* está diretamente relacionado com automação nos processos, flexibilidade na negociação e alterações na cadeia de suprimento. Porém, Kalakota e Robison (2002) observam que o caso envolve mais situações do que somente as mudanças tecnológicas, mas sim na mudança cultural de aceitação de unificação entre tecnologia e projeto de negócio de uma organização. Conforme os clientes requerem adaptação a nova maneira de compra, abre espaço para novas maneiras de fornecimento, requerendo mudanças de todas as partes envolvidas, tornando-se assim uma possível barreira para alguma parte que não se adapte ao novo modo de negociação.

As negociais B2B são apoiadas por inúmeras tecnologias e sistemas de informação, na tese em desenvolvimento destaca-se o uso da internet como uma das principais bases desta. Para Mattos (2005), a internet é uma TI que está cada vez mais rapidamente exigindo uma transformação e adaptação ao mercado, observando novas maneiras comportamentais de uma organização e diretamente ligada a evolução da sociedade. O autor entende que aquelas que sofrerem resistência de adaptação correm o risco de tornarem-se obsoletas, correndo o risco de não se tornarem mais competitivas. Entretanto, o autor salienta que as mudanças

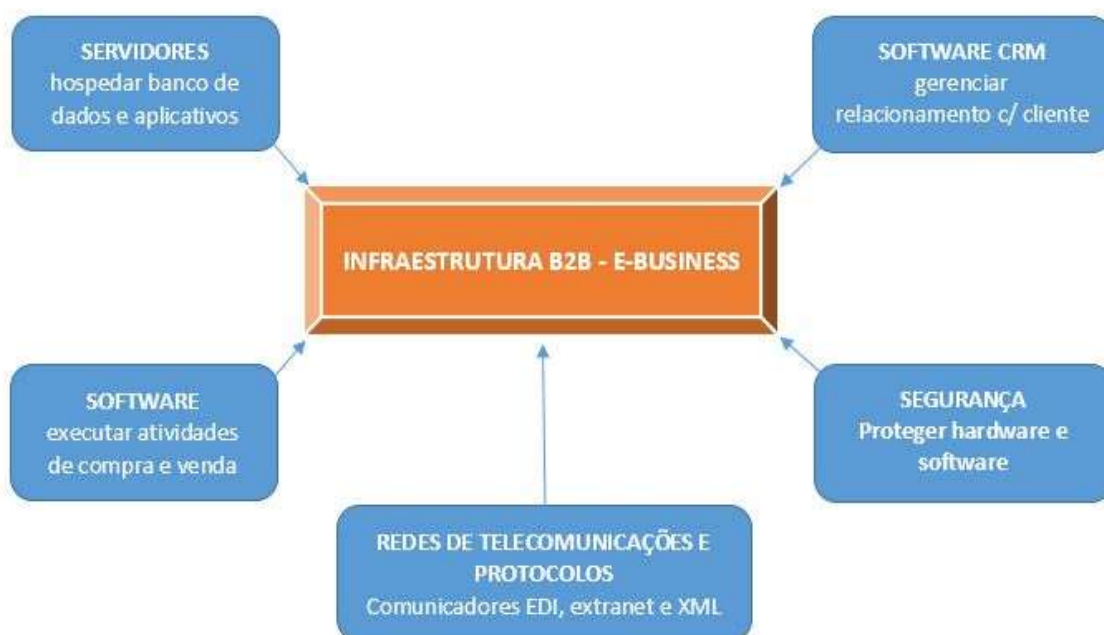
não ocorrerão de um dia para outro, permitindo assim a observação de cada organização para adequar-se de maneira mais rápida e efetiva, abrangendo a importância do estudo, a seguir, da tecnologia da informação no cenário de negócios B2B.

#### 2.4.2.5 Tecnologia da informação no e-business B2B

Ao pensar em negócios eletrônicos, é quase que impossível não associar as tecnologias que o mesmo pode abranger, como Internet, Intranet e Extranet, que estão diretamente interligadas a esse tipo de negócio.

Turban e King (2004) destacam os principais itens que compõe a infraestrutura de um modelo B2B *e-business*, demonstrados na figura 8 a seguir.

Figura 8 - Principais componentes B2B



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Turban e King (2004).

Gomes e Ribeiro (2004), definem que a Internet (*intercontinental network*), ponto chave da tese em desenvolvimento, é a rede de computadores conectados mundialmente, onde todos que abrangem esta rede podem enviar e receber mensagens entre si. Franco Jr (2005) lembra que a Internet foi derivada nos anos

60, de uma rede militar e tornando-se uma rede aberta aos negócios na década de 90.

Como a ideia do trabalho é desenvolver uma comunicação online entre as partes do negócio, foi destacado a importância das páginas online via *website*. Onde Batista (2004) especifica o significado do *Word Wide Web*, conhecidos também como “*www*” ou “*web*”. O autor explica que são serviços de páginas com a formatação em HTML, serviços esses que tem utilidade para trocar informações e trabalhar o marketing pessoal ou empresarial. Batista ainda destaca que pode considerar como a maior biblioteca do mundo, pois todas as informações disponíveis podem ter acesso a qualquer pessoa em qualquer lugar.

A Extranet também faz parte deste grupo de negociações, onde Franco Jr (2005) caracteriza a mesma como uma conexão de diversos Intranets conectados com seus usuários internos, bastando uma liberação de acesso com usuário e senha.

Uma organização que tem a tecnologia da informação envolvida em seu cotidiano, deve possuir uma gestão de dados que a sustente. Com base nisso, entra a importância de softwares de tipologia ERP (*Enterprise Resource Planning*), ferramenta essa capaz de controlar as informações de uma organização, apoiando efetivamente as transações entre negócios eletrônicos. Kalakota e Robison (2002), destacam que o ERP é a coluna-mestra tecnológica do *e-business*.

Para Franco Jr. (2005), o ERP e o *e-Business*, estão cada vez mais interligados, onde um dá suporte ao outro, podendo considerar a mudança de ERP para e-ERP, para que aumente a conectividade entre os modelos, gerando valor agregado entre as partes com tal fusão.

Um dos pontos mais críticos neste conceito, é a implementação, que é o momento em que se coloca em prática todo o plano de negócio estudado e estrategicamente desenvolvido, a fim de atingir concretamente cada objetivo, com o intuito de garantir a vida de uma empresa planejada. Dentre estes pontos, a presente tese tem por finalidade um estudo de viabilidade econômica perante a logística, onde sempre é considerado um dos custos que quanto mais estudado, melhor o retorno financeiro por menor gastos. Devido a sua influência econômica, a próxima seção tratará do assunto e maneira mais aprofundada.



## 2.5 Logística

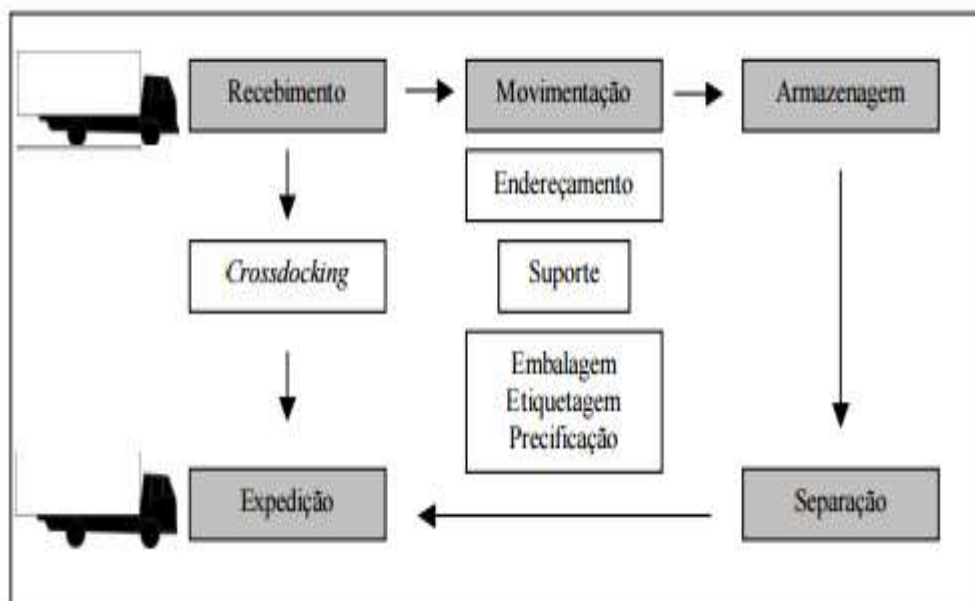
Na economia moderna, um dos principais pontos que se visa ganho é na logística, pois a mesma quando estiver bem estruturada e direcionada, evita gastos desnecessários, ou seja, desperdícios. Segundo Ballou (1998), a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos para melhor atender o consumidor.

Para Pires (1999), a logística engloba o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, custos efetivos de fluxos e estoque de matéria-prima, estoque circulante, mercadorias acabadas e informações relacionadas do ponto de origem ao ponto de consumo com a finalidade de atender aos requisitos do cliente.

O centro de distribuição, também conhecido pela sigla CD é um conceito que segundo Alves (2000), foi adotado por inúmeras empresas que trabalham com estoque, considerado moderno, cuja função supera as tradicionais funções dos depósitos de armazenamento, galpões ou almoxarifados, as quais julga não serem consideradas adequadas em um sistema logístico. O autor também aponta uma grande diferença entre os depósitos e os CDs: os depósitos, operados no sistema push, são “instalações cujo objetivo principal é armazenar produtos para ofertar aos clientes”; já os CDs, operados no sistema pull, são “instalações cujo objetivo é receber produtos just-in-time modo a atender às necessidades dos clientes”.

Os CD's são considerados padrões com funções básicas, as quais seguem o procedimento da Figura 9.

Figura 9 – Fluxograma das funções básicas do CD



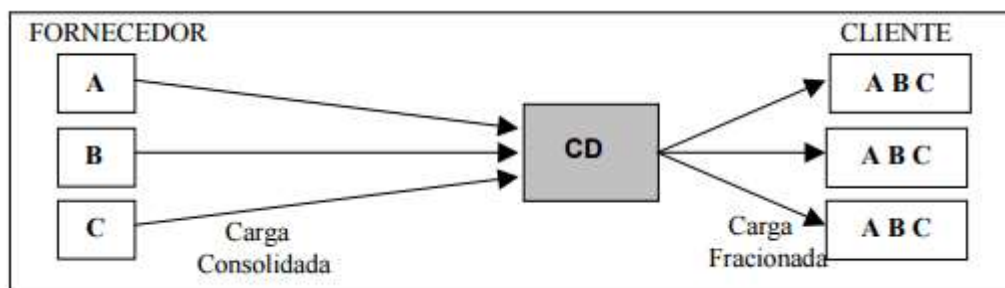
Fonte: Calazans (2001).

### 2.5.1 Logística integrada na cadeia e suprimentos

Tamanho espaço conquistado no decorrer dos últimos anos no *e-commerce*, a logística começou a ser adaptada ao sistema de tecnologia e informação.

Segundo Bowersox e Closs (2001), o processo comum de logística atua nas condições de centralização de mercadoria em um CD, Centro de Distribuição. Centro este que recebe produtos de fornecedores A B e C (exemplos), obtém todos em estoque e depois o expedindo conforme pedido, demonstrado ilustrativamente na Figura 10 abaixo.

Figura 10 - Fluxograma centralização e distribuição de produtos



Fonte: Bowersox e Closs (2001).

Uma das grandes vantagens da venda via e-commerce é que o site pode ser um intermediário, independentemente de ser B2B ou B2C.

Um dos casos mais conhecidos no Brasil foi da parceria da *americanas.com* com a NetShoes, quando em meados de 2007 as Lojas Americanas queriam trabalhar sem estoque de vestuário e fecharam uma parceria com a empresa de sapatos NetShoes. Estes que por sua vez eram o contato de envio direto ao cliente.

Isso tem uma denominação chamado de cross-docking, de modo que cross-docking é a operação na qual o produto é recebido e encaminhado diretamente para a expedição, de acordo com Apte & Viswanathan (2000), com o mínimo de tempo possível a fim de não manter estoque.

Entende-se que é possível pular etapas de um processo logístico, isso não é valido para todos os casos, pois deve ser feito um estudo da cadeia de suprimentos, que está diretamente vinculada a integração de uma organização, seja ela fornecedora ou consumidora, envolvendo bens ou serviços.

Gaither e Frazier (2001) caracteriza a cadeia de suprimentos, dentro da logística, como o fluxo dos processos envolventes desde a matéria-prima, passando pelos processos da rede, complexa ou simples, até a entrega do produto acabado.

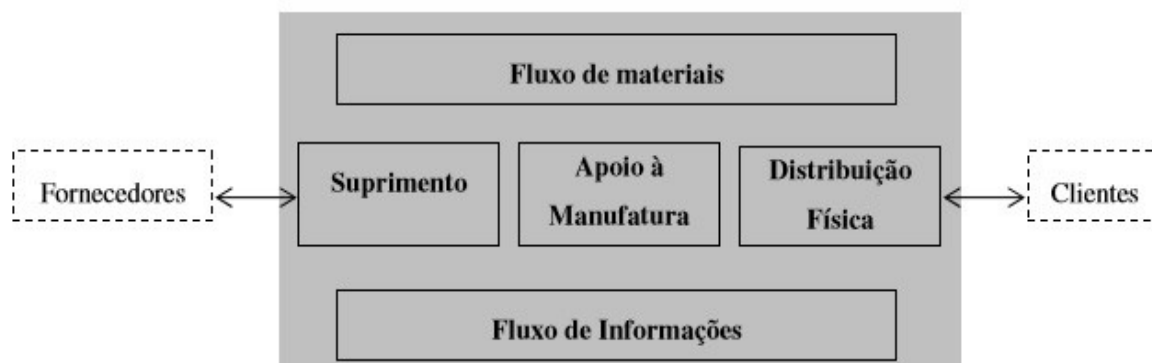
As funções administrativas passam por uma gestão conhecida como SCM, originada do inglês *Supply Chain Managent*, Gestão da Cadeia de Suprimentos. Ballou (2001) mostra que fazem parte desta gestão as atividades de compra, venda, fornecedores, fabricas, gerenciamento logístico, entre outros, podendo obter também parceiros intermediários que façam parte do canal.

Para Fleury, Wanke e Gigueiredo (2000), o *Supply Chain Managent* é a evolução natural de tudo que envolve a logística integrada. Os autores ainda salientam que a integração entre as atividades internas é representada pela logística integrada, já a integração envolvente externa é representada pelo SCM, fortalecendo o ele entre fornecedores e consumidores finais.

Bowersox e Closs (2001) fazem uma análise de conexão da gestão da cadeia de suprimentos, considerando que a mesma tem a missão de conectar o mercado, os processos da cadeia de produção, a distribuição e a negociação de compra, buscando profundamente das ao consumidor um custo reduzido, maior agilidade e flexibilidade no processo, tornando-a assim competitiva.

Os autores esquematizaram esta logística de acordo com a Figura 11 a seguir, partindo do conceito que a integração logística é a competência que forma os elos de uma organização, abrangendo vínculos entre empresa, clientes e fornecedores.

Figura 11 - A integração da logística



Fonte: Bowersox e Closs (2001).

Segundo Bowersox e Closs (2001), em um sistema logístico, o fluxo de informações identifica o posicionamento das atividades dentro do mesmo, buscando atender as necessidades de acordo como se encontram. Os autores salientam a importância das informações corretas, que proporcionam caminhos paralelos ao trabalho executado na cadeia de suprimento, no apoio envolvente a manufatura e ainda considerando a distribuição física final. Mesmo com todo esse apoio, o fluxo de informação correto pode alinhar uma melhor gestão do planejamento e controle das operações, minimizando erros de rotina, conclui os autores.

É perceptível que as informações estão cada vez mais precisas e *on-line* com o fluxo de materiais, as empresas precisam deste fluxo sempre correto. Segundo Mazzeo (2001), diminuir o tempo de *lead time* de fabricação não é o suficiente, principalmente se manter algum material parado estorvando nas docas de recebimento ou expedição. O grande potencial de redução do *lead time* total é a troca de informações e de materiais entre empresas. Neste ponto, é exatamente onde as tecnologias da informação ganham maior importância, pois colocam à disposição da gerência informações confiáveis sobre o local exato dos materiais, valorizando na confiabilidade da informação. O autor considera também que ninguém nas empresas tem a capacidade de realizar bem o seu trabalho e com

segurança, se as informações sobre a movimentação de materiais não estiverem disponíveis no momento exato e com a precisão mais correta possível.

O sistema de compra on-line deve trabalhar sempre atualizado, passando informações praticamente em tempo real sobre o estoque, pois um clique mais demorado pode acarretar na não-conclusão do pedido, caso esgote o estoque enquanto há mais de um comprador remotamente efetuando o pedido.

Olmo (2001) mostra que a Tecnologia da Informação tem como responsabilidade dar suporte para agilizar os processos logísticos, tendo como compromisso uma expressiva flexibilidade e velocidade nas ações e também fidelidade na informação transpassada. O autor também deixa claro sobre o visível esforço das organizações em preocupar-se na inovação dos processos logísticos, visando buscar melhoria dos resultados envolvendo o uso da TI.

Para evitar esse tipo de situação, algumas empresas usam uma segurança de estoque mínimo de venda, onde, por exemplo, somente continua disponível produtos que estão com no mínimo 5 unidades disponíveis. Caso tenha 4, entra na “área da discórdia”, que são itens retirados da lista de “habilitados para venda”, afim de evitar constrangimento com clientes que excedam o número de unidades acima do que há efetivamente no estoque.

Como em tudo existem dois lados, o bom e o ruim, deve-se prevenir de situações de falhas do sistema, para que o processo logístico não fique 100% na mão da tecnologia. Porém para isso, existem fatores internos e externos que influenciam, onde uma simples queda de energia por determinado período pode ocasionar em um atraso na entrega de mercadoria ou até mesmo falha na atualização dos produtos disponíveis.

Dentre inúmeras possibilidades de acertos e erros, a TI também acaba proporcionando um risco de gerar informação indiscriminada. Segundo Howard (apud WANG, 1998, p. 1), “pode dar a oportunidade de se desperdiçar ainda mais tempo e difundir ainda mais a responsabilidade”. Para Wang (1998) a informação tecnológica pode ser a maior ferramenta dos tempos modernos, mas é o julgamento de negócios dos humanos que a faz poderosa.

Algumas cadeiras de gestão envolvidas no curso de engenharia de produção, mostram que não é apenas o sistema que gera a competência competitiva e organização de uma empresa, sua estruturação depende da informação humana, estes que alimentam o sistema com os dados reais, seja de estoque, logística e

todas as informações necessárias para organização da empresa. Trabalhar com atenção no momento de transcrever as informações do homem para o sistema é um dos quesitos mais importantes do processo, pois qualquer erro, seja por falta de informação ou excesso do mesmo, pode acarretar em uma falha, sendo que dependendo da proporção pode dar risco a empresa.

### 2.5.2 Logística integrada no e-business

As negociações online é um grande desafio para gestão de operações logísticas, com base nisso, a tecnologia de informação entra como um apoiador de suma importância. Esse processo requer atenção voltada para muitas partes dos processos logísticos, partindo desde a compra, passando pela estocagem, expedição, movimentação interna ou externa, fornecimento, entre outros. Segundo Gomes e Ribeiro (2004), o sistema de informação e a tecnologia de informação são considerados os elos que envolvem as atividades operacionais do negócio, integrando-as logisticamente.

Os autores diferenciam as relações logísticas com aplicações de hardware de TI e software de SI, conforme tabela 3 demonstrada a seguir.

Tabela 4 - Hardware X software

<b>HARDWARE TI</b>	<b>SOFTWARE SI</b>
Microcomputadores	Roterizadores
Palmtops (computadores de mão)	WMS (Sistema de Gerenciamento de Armazéns)
Código de barras	Simuladores
Coletores de dados	EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados)
Radiofrequência	Otimizadores de rede
Sistemas GPS (Sistema de Posicionamento Geográfico)	GIS (Sistema de Informação Geográfica)
Computadores de bordo	-

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Gomes e Ribeiro (2004).

Toda essa função logística requer uma gestão adequada a fim de gerar lucros e atingir as metas almejadas pelas organizações, com isso viu-se a importância de um estudo sobre a administração financeira do negócio, vista a seguir.

## 2.6 Administração financeira

Sanvicente (1983) enfatiza que o setor financeiro tem a responsabilidade de obter recursos monetários para que uma organização possa desenvolver suas atividades. Por isso entende-se que é de suma importância uma determinada margem de lucro para sobrevivência e crescimento do negócio, assim, viu-se que a administração financeira está relacionada as tomadas de decisões em relação ao controle econômico de uma empresa.

Tendo em vista que uma organização busca manter-se por longo prazo no mercado, encontrou-se pontos específicos salientados por diversos autores, um desses pontos relata a importância da gestão do capital de giro de uma empresa, onde para Gitman (1997), está diretamente relacionada ao gerenciamento das contas circulantes de uma organizando, contendo seus ativos e passivos circulantes. Já Sanvicente (1983), aponta que o controle do capital de giro deve ter limite mínimo, buscando sempre manter-se em um nível aceitável que mantenha uma sustentação sólida para produzir de acordo com suas condições e o ramo que está inserido.

Silva (1997, p. 98) salienta que “o dinheiro para uma empresa é tão importante como o sangue no organismo humano, uma das funções do dinheiro é servir como instrumento de troca”.

Tendo em vista a diferenciação em custos, a seguinte tese abrange os estudos financeiros, dentre eles, observou-se a importância do estudo da viabilidade econômica do projeto, assunto abortado no próximo tópico.

## 2.7 Análise da viabilidade econômica financeira

- VPL (Valor Presente Líquido);
- TIR (Taxa Interna de Retorno);
- PAYBACK (Retorno Pagamento/Investimento).

No decorrer do curso de engenharia de produção, foi visto que esses três parâmetros de estudo servem para dar uma maior segurança aos investidores, onde na busca por uma rentabilidade e estabilidade, buscando ter uma certeza mais

aproximada de onde está sendo aplicado capital, visando diminuir o risco de insucesso.

O Valor Presente Líquido (VPL) é de suma importância para tomada de decisão de um investimento. Para Ross et al (1995:68) apud Fonseca (2011), o VPL de um investimento é o definidor de execução de um determinado projeto, através de um critério simples. O VPL dá a possibilidade de observação sobre continuar ou desistir de um projeto, demonstrando quanto dinheiro um investidor necessita ter na atualidade do estudo. Se o VPL tiver parâmetros positivos é sinal e que o investimento pode ser executado e o recebimento se equivale ao VPL. Por outro lado, se finalizar o estudo com parâmetros negativos, demonstra que o investimento deve ser rejeitado, pois só teria capacidade de se pagar no presente momento e a longo ou curto prazo não se pagar mais.

Anteriormente ao cálculo do VPL é necessário calcular o Valor Presente (VP), o qual indica o valor momentâneo atual de um fluxo ou de uma série futura de fluxos de caixa que possam entrar em vigor no estudo. Fonseca (2011) mostra que o VPL está diretamente relacionado a diferença dos fluxos de caixa futuros subtraindo o valor presente do custo do investimento e assim demonstrado conforme equação (1):

$$VPL = -Investimento\ Inicial + \frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^1} + \dots + \frac{FCn}{(1+i)^n} \quad (1)$$

Onde o  $FCn$  equivale ao fluxo de caixa futuro no período  $n$ , e  $i$  representa o custo médio de capital. O resultado obtido sempre dará a melhor hipótese a seguir, diretamente relacionada ao resultado do  $VPL$ , onde indica que se o mesmo for positivo o investimento vale a pena, caso seja negativo, tal investimento deve ser rejeitado.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) convencional é considerada um dos critérios de análise mais aplicados para analisar o investimento de um projeto, segundo Sartori (2008), a TIR é o princípio e o fim de um investimento, ou seja, avalia tudo que foi investido e relaciona com final o valor final arrecadado no investimento, sendo assim, considera-se qual é a taxa necessária para que o valor investido se iguale ao valor final do mesmo em seu valor presente. Desta forma, observou-se que essa taxa é a rentabilidade relativa do projeto de investimento em termos de uma



taxa de juros equivalente no período. Segundo Araújo (2011) para a adquirir um aceite de investimento por cálculo da TIR convencional, deve-se analisar se a TIR consegue ser maior que o retorno exigido pelo investimento, onde por ser calculado de acordo com a equação 2:

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i^*)^t} = 0 \quad (2)$$

Onde,  $FC_t$  é o fluxo de caixa no  $t$ -ésimo período;  $I$  é o investimento inicial; e  $i$  é taxa interna de retorno.

Existem diversas maneiras de análise de viabilidade de investimento, apresentada acima, a outra técnica que pode ser citada é a técnica do *payback*, através da qual estima-se o período necessário ao retorno do valor investido, a partir de duas abordagens, o *payback* simples e o *payback* descontado. A primeira considera as entradas de caixa de datas futuras, sem a aplicação de qualquer taxa de desconto, de tal forma que as quantias amortizem o valor presente do investimento inicial a ser realizado, já a segunda abordagem funciona com as entradas de caixa em datas futuras mediante a aplicação de uma taxa de desconto, de forma a trazer as quantias a valor presente e amortizar o investimento inicial. (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2008, p. 265-272).

Como a presente monografia se trata de um plano de negócio, o planejamento é primordial para adquirir o sucesso, com isso, viu-se a necessidade de estudos relacionados ao *payback*, que envolve diretamente relações monetárias que podem gerar lucro ou despesas, assim tratados no capítulo a seguir.

## 2.8 Payback

Damodaran (2002) considera o *payback* como um dos métodos mais simples e intuitivos de análise de investimentos, o tornando assim o mais utilizado para fins de análise financeira de um negócio. O autor enfatiza que o *payback*, caracterizado como prazo de retorno de um investimento, é o período de tempo que um investimento leva para que o fluxo de caixa nominal cubra o investimento inicial, ou seja, caracteriza-se *payback* quando os valores acumulados dos fluxos de caixa se

equivalerem ao investimento inicial. Também pode ser definido como o período necessário para a empresa recuperar o investimento inicial realizado em um projeto. Cada investimento tem seu período de *payback* definido de acordo com seu projeto, ou seja, cada caso é um caso. Entende-se que o risco e o período de retorno estão diretamente interligados, onde sempre que for menor o tempo de reposição do investimento, menor será o risco sobre ele.

“*Payback*, ou *payout* é utilizado como referência para julgar a atratividade relativa das reais opções de investimento. Ele deve ser encarado com cautela, e utilizado apenas como um indicador, e não servindo para seleção entre alternativas de investimento” (MOTTA; CALÔBA, 2002, p. 97). Souza (2003, p. 74), ainda complementa que “o período de *payback* é um indicador que mostra o prazo de retorno do investimento total de recursos financeiros aplicados no empreendimento. Esse método é útil na análise de projetos, para a mensuração do risco”.

O cálculo de *payback* é capaz de fazer uma análise aproximada, mas não a definição correta do que possa vir a acarretar no segmento o investimento. De acordo com Ehrlich (1989, p. 83) o *payback* carrega consigo o problema “que ele não considera a mudança do valor do dinheiro durante o tempo e simplesmente soma as parcelas sem qualquer transformação”. Para Groppelli e Nikbakht (2010) a maior vantagem do método de *payback* é que ele é de fácil acesso e fácil entendimento. Entretanto carregando como sua principal desvantagem o fato de que ignora o valor do dinheiro no tempo.

### **3 METODOLOGIA**

Conforme explica Fachin (2003) os métodos de pesquisa são a maneira para descrever e explicar como o estudo será desenvolvido, visando a facilitar a pesquisa, formação de hipóteses e interpretação de resultados.

#### **3.1 Método de pesquisa: modo de abordagem**

O presente estudo, quanto a sua abordagem, se trata de uma pesquisa qualitativa. Segundo Fachin (2003), este tipo de investigação permite interpretar e atribuir significados em maior profundidade a fenômenos distintos; neste caso em específico buscar-se- compreender se é viável implementar um modelo de venda B2B via *e-commerce* no segmento de Skate.

#### **3.2 Método de pesquisa: indutivo**

Segundo Lakatos e Marconi (2010), os métodos de pesquisa servem para auxiliar no atingimento dos objetivos de estudos científicos. Desta maneira, o presente trabalho utilizará o método de pesquisa indutivo que, conforme Fachin (2003), é um procedimento do raciocínio que, a partir de uma análise de dados particulares, se encaminha para noções gerais.

### **3.3 Método de pesquisa: hipotético-dedutivo**

Também foi aplicado na atual pesquisa o método hipotético-dedutivo, que, para Bunge (1974), surge da colocação de um problema, compreendendo as etapas de: reconhecimento dos fatos, descoberta do problema e formulação do problema; construção de um modelo teórico com a seleção dos fatores pertinentes e invenção das hipóteses centrais e das suposições auxiliares; início da dedução de consequências particulares com a procura por suportes racionais e empíricos, que com isso são feitos os testes das hipóteses nas seguintes fases: esboço da prova, execução da prova, elaboração dos dados e inferência da conclusão; e, na etapa final é a adição ou introdução das conclusões na teoria, comprando as conclusões com as predições e retrodições, reajustando o modelo e fazendo sugestões para trabalhos posteriores. (BUNGE, 1974 *apud* MARCONI, LAKATOS, 2010).

### **3.4 Método de Pesquisa: objetivo geral e/ou fins e pesquisa**

Em relação aos fins de pesquisa, o presente trabalho será exploratório. Assim, na primeira etapa buscou-se a bibliografia que trata do tema proposto. Para Lakatos Marconi (2010), uma pesquisa bibliográfica se caracteriza no acesso a diferentes obras já tornadas públicas. Desta forma foram consultados, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, monografias, teses.

### **3.5 Método de Pesquisa: procedimentos técnicos ou meio de investigação**

Segundo Lakatos e Marconi (2010), os sistemas de objetivos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: de envolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Já para Bervian, Cervo e da Silva (2006), a pesquisa exploratória significa o passo inicial em um processo de pesquisa, utilizando-se da experiência e sucessiva elaboração de hipóteses, já que esse tipo de estudo tem como seu principal objetivo descobrir novas ideias sobre o tema a ser pesquisado. Além disso, é possível

destacar ainda, segundo o autor, que a pesquisa exploratória serve também para uma orientação e direcionamento quando existe pouco conhecimento sobre o problema que será objeto de estudo, dando a possibilidade de ir além de apenas teorias direcionadas e considerar também diferentes teorias e conceitos.

Ainda se tratando do tipo de investigação, a mesma será de caráter participante, que, para Mann (1970:96), é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”. (MARCONI, 2010).

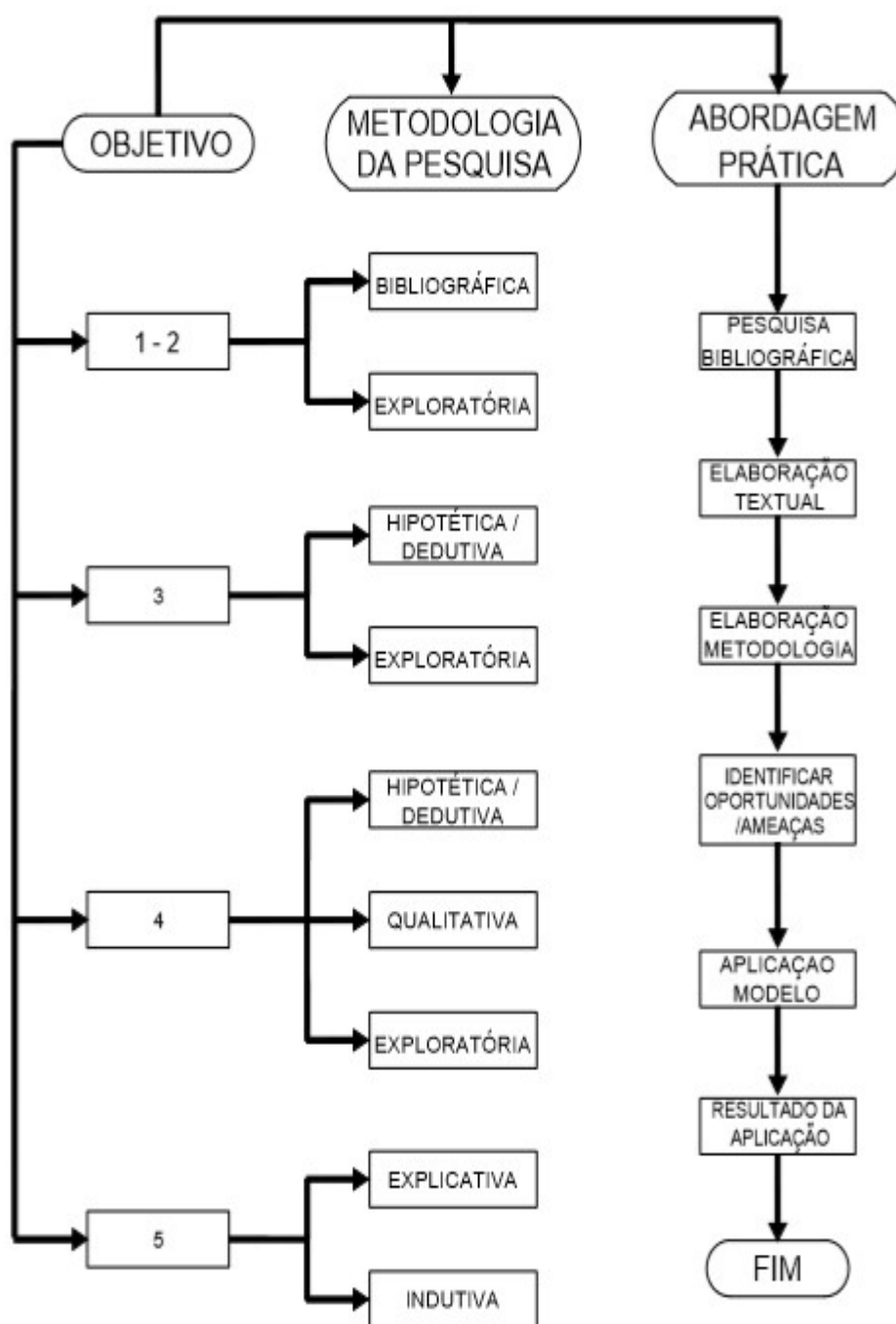
Ainda nesta linha de raciocínio, segundo Lakatos e Marconi (2010), neste tipo de investigação, o observador participante é imposto a encarar certas dificuldades para conseguir de fato manter a objetividade proposta, envolvendo diretamente o fato de exercer influência no grupo, demonstrar a importância da investigação para cada indivíduo, sem ocultar o seu objetivo ou sua missão, porém, em algumas circunstâncias, há mais vantagem se optar pelo anonimato.

Ao final da metodologia seria importante associar os métodos de pesquisa adotadas à abordagem prática do trabalho.

### **3.6 Desenvolvimento de Pesquisa: passo a passo e planejamento**

O desenvolvimento de pesquisa são os passos tomados para alcançar os objetivos citados na Introdução, sendo assim, foi desenvolvido um fluxograma do planejamento estratégico elaborado para atingir as metas estabelecidas, conforme Figura 12, abaixo.

Figura 12 – Fluxograma da metodologia de pesquisa utilizada



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 EMPRESA

A empresa a ser planejada é a *Central Marcas Skt*. Oriunda da necessidade de minimizar custos com representação, foi criada para facilitar negociação entre fornecedores e revendedores, afim de gerenciar estrategicamente compra e venda de mercadorias do ramo de *skatewear*.

### 4.1 Missão

A missão da *Central Marcas Skt* é fornecer para vendedores materiais e confecções de alta qualidade na linha de *skatewear* via *e-commerce*.

### 4.2 Visão

Torna-se referência de compra e venda de produtos de *skatewear*, através de um sistema B2B via *e-commerce*.

### 4.3 Valores

- Atender com agilidade;
- Suprir a necessidade de gerar economia aos clientes;

- Relacionamento de confiança com fornecedores e cliente;
- Ética e responsabilidade ambiental.

#### **4.4 Estrutura organizacional e legal**

A Central Marcas Skt contará com apenas um proprietário, sem nenhum vínculo de sociedade.

O objeto da empresa será diretamente vinculado com a gestão de negociações online em um site central de compra e venda para negociantes.

##### **4.4.1 Estrutura organizacional**

###### **4.4.1.1 Estrutura organizacional de funções e operações**

A estrutura organizacional visa ser enxuta, de baixo investimento inicial, porém com todos os recursos básicos necessários.

A empresa contará com um escritório de baixo custo em uma sala comercial, especificado no decorrer do presente trabalho. Este por sua vez disponibilizará um espaço físico suficiente para suportar quatro funcionários, inicialmente sendo três presenciais e um semipresencial, que fará serviços externos.

As funções empresariais serão distribuídas em 4 partes, conforme organograma da Figura 13 abaixo.

Figura 13 - Estrutura organizacional da *Central Marcas Skt*





Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura conta com um gerente de operações, relacionado ao gerenciamento das categorias abaixo e controle da base estrutural do site. O setor administrativo financeiro cuidará diretamente dos investimentos e responsabilidades econômicas monetárias da empresa, contabilidade, pesquisas de crédito do parceiro no mercado, envolvimento com o aceite de cadastro por regularidade financeira entre outros, abrangendo também apenas um funcionário.

Mesmo o plano de negócio sendo visado como negociação online, *e-business*, o setor comercial-relacionamento foi planejado com um funcionário semipresencial, pois é o responsável pela venda do serviço prestado e deve atender os clientes, sejam compradores ou fornecedores, de forma online, telemarketing ou se necessário ir presencialmente, apenas uma vez por cliente solicitante, apresentar as vantagens competitivas ao se tornar um parceiro da *Central Marcas Skt*.

O marketing contará também com somente um colaborador, este ligado diretamente com as mídias digitais da estrutura do site, mídias relacionadas à publicidade e à propaganda, atrair investidores, *layout* do site, permissão de aceite de cadastros, aprovação de imagens e descrições de produtos. Tal setor também está ligado diretamente às cinco forças de Porter e deve manter-se atento às ameaças de novos entrantes, ao poder de barganha dos fornecedores e clientes, ameaças de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes.

#### 4.4.1.2 Estrutura organizacional física

O plano de negócios da *Central Marcas Skt*, foi planejado conta com uma estrutura física que engloba uma sala comercial alugada, computadores, telefones fixos, móveis, internet Wi-Fi, móveis e materiais de escritório, conforme imagem ilustrativa a seguir representada pela figura 14.

Figura 14 - Ilustração estrutura física *Central Marcas Skt*



Fonte: PINTEREST... ([s.i.]).<sup>2</sup>

Com esta estrutura, é possível atender às necessidades da empresa para o melhor alcance real do plano de negócios, comportando o a estrutura de funções, operações e físicas.

Uma das grandes estratégias de negócio da *Central Marcas* é a não necessidade de área física para estocagem de mercadorias, já que visa gerenciar uma logística direta entre comprador e fornecedor, dentro do próprio site, gerando economia em transporte, armazenagem e tramites fiscais.

#### 4.5 Operação base

A operação base da empresa serve para mostrar o funcionamento do site da *Central Marcas Skt*, tanto para fornecedores como para compradores, tendo em vista todos como clientes, separados por segmentação de serviço.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <[www.br.pinterest.com/explore/escritorios-corporativos/](http://www.br.pinterest.com/explore/escritorios-corporativos/)>.

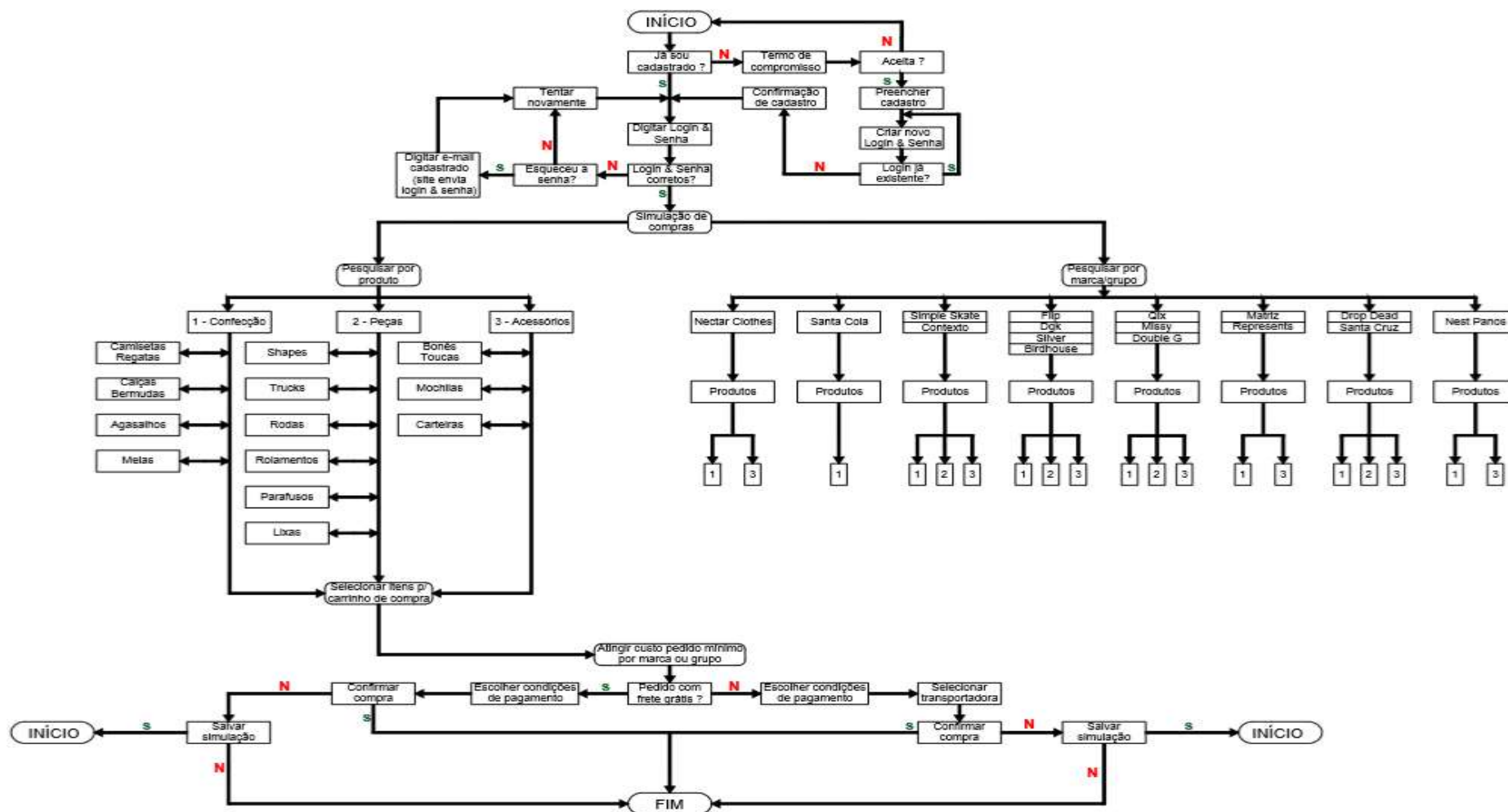
Foi desenvolvido um fluxograma (Figura 15) para cada situação, mostrando a seguir os detalhes de cada passo para estar em parceria com a empresa.

#### **4.5.1 Segmentação cliente**

O fluxograma de acesso clientes busca demonstrar a maneira com que os compradores irão entrar em parceria com a Central Marcas Skt. A empresa desenvolveu um planejamento estratégico de acesso de forma rápida e simples, onde o cliente acessa o site e já abre a opção de fazer um cadastro online, assim basta seguir os passos do fluxograma, que funciona de forma exploratória e indutiva, direcionando o cliente para sua finalidade, seja cadastro ou compra.

O primeiro passo a ser feito é o cadastro, onde o cliente com interesse de comprar no site responde a pergunta “já sou cadastrado?”, no primeiro acesso ele terá de ler e aceitar os termos de compromisso para continuar, caso não aceite não terá acesso ao mesmo. Com a aceitação, o cliente parceiro deve preencher os dados cadastrais, contendo razão social, CNPJ, endereço, contatos entre outros, salientados nos tópicos do Anexo A. Após o preenchimento, cabe à gestão do site a aprovação do cliente, sendo que o mesmo contém critérios para aceitação, já que o site é direcionado unicamente aos lojistas, tendo em vista que expõe o preço de custo das mercadorias de diferentes marcas, o qual não deve de modo algum chegar ao conhecimento do consumidor final e nem aos concorrentes diretos de outras marcas. Entenda um pouco no fluxograma abaixo.

Figura 15 – Fluxograma de acesso cliente-comprador



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a aceitação da administração do site, o cliente facilmente já se torna um parceiro, tendo acesso as imagens, preços, negociações e tudo que o site oferece, destinando-se assim diretamente à compra de produtos via *e-commerce*, tornando-se mais um integrante do comercio B2B online.

A *Central Marcas Skt* disponibiliza uma simulação de compra por dois segmentos, seja por marca ou por produto, podendo no final salvar ou descartar a simulação. Entretanto, o site não assegura estoque nas simulações, pois como poderão existir dezenas de acessos simultâneos, o estoque só é assegurado quando concluída a compra e com uma confirmação de 48h, tempo suficiente para o fornecedor informar se está tudo correto com a quantidade comprada.

#### **4.5.2 Segmentação fornecedor**

Ainda buscando manter objetividade no acesso aos parceiros, os clientes fornecedores também possuem um fluxograma de acesso com normas e regras. Este foi desenvolvido visando a direcionar e atrair o fornecedor a desejar ser parceiro e a vender seus produtos através da *Central Marcas Skt*.

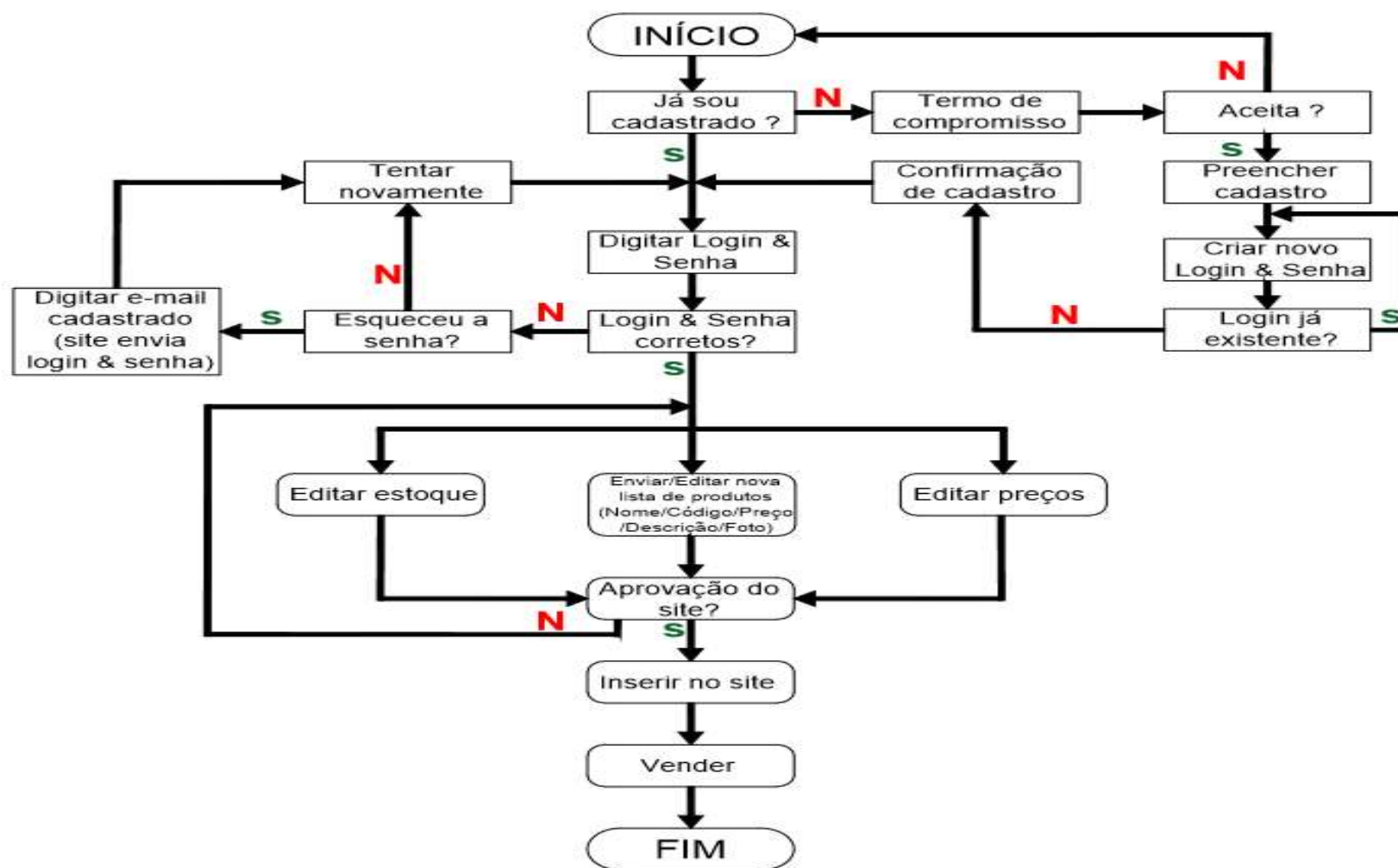
O fluxograma de acesso fornecedores está vinculado ao mesmo conceito de acesso clientes, porém com finalidade diferente.

O fornecedor que quiser expor seus produtos e preços na Central Marcas Skt começa também fazendo um cadastro, aceitando os termos de compromisso para poder prosseguir e virar um parceiro, assim que aprovado pela administração do site já pode começar a fazer as vendas.

Após aprovação, o próprio fornecedor tem acesso e responsabilidade de divulgar seus produtos e preços, minimizando o trabalho da central e tendo maior segurança nas informações disponibilizadas aos clientes compradores, já que todas serão de total responsabilidade do fornecedor. O fornecedor acessa com seu login e senha e a partir desta etapa ele vira o administrador das informações dos seus próprios produtos, colocando as melhores fotos, preços, descrição e tudo que julgue necessário para atrair o cliente comprador.

No fluxograma abaixo é demonstrado o fácil acesso do fornecedor.

Figura 16 – Acesso cliente fornecedor



Fonte:

Elaborado

pelo

autor.

## 4.6 Estratégias perante mercado

O plano de negócio da *Central Marcas Skt* buscou informações em referências do mercado digital e obteve informação sobre a empresa *E-Consulting*, especialista em consultoria no mercado digital, que apontou que as transações via internet, sejam elas em *marketplaces* abertos ou em sistemas integrados entre empresas, têm a projeção de alcançar um volume de R\$ 420 bilhões em 2017, atingindo um valor de 14,1% a mais do que no final de 2016 (ECOMMERCE..., [s.i.]).<sup>3</sup>

O plano de negócios incorporou estratégias organizacionais baseando-se nas cinco forças competitivas de Porter, composta por: barreiras de entrada, produtos substitutos, rivalidade dos concorrentes, poder de barganha clientes e fornecedores. Tais forças são descritas abaixo, abrangendo a área do plano de negócio estudado.

- Barreira de entrada: clientes resistentes à venda convencional, com visita física de representante levando o mostruário em mãos;
- Produtos substitutos: aplicativos para *smartphones*;
- Rivalidade: viu-se uma baixa rivalidade no ramo de *skatewear* para *e-business*, já que a venda acontece geralmente B2C e não B2B. Quando a venda é B2B normalmente é por e-mail e representação física, poucas por site;
- Poder de barganha clientes: um site de vendas B2B torna-se extremamente favorável ao cliente, pois baixa o custo do produto, lhe dá uma segurança maior da mercadoria em estoque, agiliza seu tempo, pois não existe restrição de horário de compra;
- Poder de barganha fornecedores: é favorável ao fornecedor, tendo como uma das principais vantagens atingir uma área mais ampla geograficamente e simultaneamente distintos lojistas, com custo menor de comissão à representação.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <[www.ecommercenews.com.br](http://www.ecommercenews.com.br)>.

## 4.7 Análise de clientes compradores

Qual o público alvo de clientes da *Central Marcas Skt*?

Ao analisar o mercado, é importante saber o público alvo a se alcançar. Neste caso, a empresa visa atingir lojistas que atuam no ramo de skate e *streetwear*, porém não é limitada somente a este grupo, pois também busca atingir os que não atuam somente ou diretamente neste seguimento, podendo também abranger lojas que se identificam com os tipos de materiais que o esporte engloba.

Todo cliente ao fazer seu cadastro terá que aceitar um termo de compromisso para poder participar do grupo de compradores, estando sujeito a suspensão ou exclusão em caso de informações falsas e descumprimento do termo, podendo inclusive estar sujeito a processos judiciais caso tire proveito e não cumpra o acordo.

O que motiva os clientes a comprar?

O mercado de *skatewear* é considerado pelo consumidor final um mercado relativamente caro, pois alguns dos produtos são utilizados sem preocupação de estado de conservação, já que, por exemplo, peças de skate sofrem impactos físicos correndo riscos de rupturas e avarias, não importando se o produto é novo ou mais antigo. A confecção não fica para trás, pois para os padrões da moda, andar de skate também consiste em estilo, onde as roupas e acessórios são utilizados junto com a prática do esporte, sofrendo um desgaste maior por combinar manobras e estilo de se vestir. Com base nestes fatos, o giro de produtos é grande, pode-se trocar de peças de skate de duas a três vezes no mês, porém o consumidor final nem sempre consegue pagar pelo produto de melhor qualidade todas as vezes. Desta forma, viu-se a oportunidade de mostrar ao cliente comprador o plano de negócio em questão, proporcionando uma redução de custo para compra, motivando os clientes a investir na ideia de negócio.

Preocupado em proporcionar melhores preços e manter um nível alto de qualidade, a *Central Marcas SKT* mostrará no decorrer do plano de negócio que é possível reduzir os custos de toda cadeia produtiva, até chegar no consumidor final, através de uma estratégia de negócios utilizando o *e-commerce* B2B, também conhecido como *e-business*, gerando possibilidade de aumento de volume de vendas e menor preço, motivando os clientes a investir na compra *on-line*.



#### 4.8 Análise de clientes fornecedores

Qual o público alvo de fornecedores da *Central Marcas Skt*?

Devido a vasta oferta de fornecedores nos dias de hoje, uma das principais características que diferencia uns dos outros é a qualidade do produto, credibilidade e a confiabilidade.

A *Central Marcas Skt* tem como alvo fornecedores comprometidos a alimentar os clientes de forma eficaz, com responsabilidade e que torne todo parceiro comprador competitivo no mercado.

A empresa visa ter fornecedores ligados diretamente a marcas de skate, surf e/ou *streetwear*, tendo como obrigação dispor um de três produtos da cadeia que abrange o site, sendo esses confecção, acessórios ou peças, demonstrados no cronograma de acesso.

Os fornecedores ao fazerem seu cadastro no site, terão que aceitar um termo de compromisso que abrange as responsabilidades do Anexo A, direitos e deveres. Em caso de não cumprimento do termo, serão legalmente desvinculados do grupo de fornecedores.

A *Central Marcas Skt* busca em seu planejamento estratégico otimizar seu tempo de serviço e ter grande confiabilidade, com base nisso o site foi desenvolvido para que o próprio fornecedor forneça as informações de descrição, imagem, estoque e preços do produto diretamente para visualização do cliente comprador, ou seja, é de responsabilidade total do cliente fornecedor preencher corretamente as informações, gerando assim atingir o “erro 0” em fluxo de informação e ganho de tempo para a empresa.

O fornecedor terá uma função de administrador da sua própria venda, pois poderá escolher as melhores imagens, descrições e atualização imediata, informações disponibilizadas, também com a ideia de não obter restrição de horário, alimentando o sistema quando melhor for a oportunidade de acordo com sua organização própria, sem espera de enviar atualização via e-mail e ficar aguardando o site responder, tornando-se assim uma administração *just-in-time*.

#### 4.8 Análise Representação Convencional

A representação convencional é composta pela tradicional visita física presencial de um representante de fornecedores ao cliente comprador, carregado de malas com seu mostruário rotativo.

Observando todos os pontos desta representação, ela ainda é considerada muito boa pelos clientes, porém muito custosa para fornecedores e compradores, já que esse custo está rateado no valor vendido.

Para os clientes compradores, dá uma maior segurança na hora da compra do produto, pois podem ter um contato físico direto, dando a possibilidade de sentir toda sua qualidade, seja ela alta, média ou baixa e assim terão certeza do que estão comprando.

Já as empresas envolvem um custo muito alto para estar fisicamente em cada loja, mesmo que o pagamento ao representante seja de acordo com sua venda, por vezes pode desmotivar o mesmo ao viajar, gastar com investimento próprio e não conseguir concluir efetivamente uma negociação. Pensando nisso, uma das estratégias da *Central Marcas Skt*, é mostrar ao fornecedor que em caso de não efetivação da venda ele não perdeu nada com isso, pois o representante tem alguns custos que sempre estão na frente do negócio, dentre eles, podemos citar gastos com notas fiscais extras, gasolina, pedágio, refeição (manhã/tarde/noite), hotel, manutenção e seguro do carro, mostruário, entre outros, conforme demonstrados na Tabela 5.

Tabela 5 – Características de representação convencional

CARACTERÍSTICAS DE REPRESENTAÇÃO CONVENCIONAL					
Condução Própria	Manutenção / Seguro	Compra Mostruário	Deslocamento	Alimentação	Hospedagem
Representant e necessita ter uma condução própria para viagens	Total responsabilidad e do proprietário	As empresas não oferecem gratuitamente o mostruário ao representante, o mesmo tem um custo	Gasolina, pedágio e horas trabalhadas por conta do representante	Café da manhã, almoço e janta por total conta do representant e	Representant e é quem arca com os gastos de hotel/pousad a cada vez que se deslocar

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra estratégia para atrair o fornecedor a ser um cliente parceiro do site, é mostrar a dificuldade de manter uma logística padrão de rota, onde corre-se o risco de viajar muitos quilômetros para atender um cliente, mesmo com hora marcada, o mesmo não possa receber o viajante e assim a venda não será concretizada e o representante e fornecedor perdeu tempo e dinheiro, com a compra online, o cliente comprador escolhe a hora que quer comprar e não coloca em risco os gastos da empresa e representante em caso de não atendimento.

O plano de negócio visa a mostrar ao fornecedor a limitação geográfica que uma representação convencional proporciona, já que pode não se tornar possível atender todos no momento em que precisam, principalmente se estão em localizações extremas diferentes, podendo por sua vez requerer mais de um representante para dar cobertura e nem sempre se tornando viável.

#### **4.9 Análise dos concorrentes**

A venda de mercadorias para skatistas e simpatizantes que se identificam com o esporte é muito comum, porém acontece frequentemente no *e-commerce* B2C, pois pega em sua maioria um público alvo mais jovem, já acostumado a confiar na compra via internet.

Não foi encontrado atualmente nenhum concorrente direto da *Central Marcas Skt*, que englobe diferentes marcas de distintas representações e distribuidoras neste ramo.

Os concorrentes indiretos que foram encontrados são aqueles revendedores e distribuidores, que vendem para lojistas no modo *e-commerce* B2B apenas as marcas que distribuem, tendo custos com CD, estoque, representante, frete, notas fiscais, entre outros.

#### **4.10 Vantagem competitiva**

Porque uma negociação B2B deve aplicar suas forças no *e-commerce*?

Que o crescimento do *e-commerce* é notável isso ninguém discute, pois este método eficiente de negociação já comprovado está cada dia mais confiável. Ainda é possível perceber que quem mais se aproveita do *e-commerce* é o comércio B2C,

que abriu mão da resistência e cada vez mais confia na negociação *on-line*, enquanto algumas negociações B2B duvidam do potencial que a internet pode trazer para alavancar os negócios.

- O plano de negócio da *Central Marcas Skt* buscou fontes que mostram algumas estatísticas de probabilidade do modo de pensar do mercado, que comenta a respeito da empresa Frost & Sullivan, de consultoria de *e-commerce*, que cita que até 2020 o *e-commerce* B2B, ou *e-business*, movimentará aproximadamente 6,7 trilhões de dólares no mundo, atingindo o dobro do comércio B2C, que hoje é o mais utilizado. O presente trabalho vai mostrar a seguir algumas vantagens competitivas citadas pela especialista em marketing digital e sócia-diretora da *Digitalents*, Sandra Turchi, para convencer um usuário B2B convencional a investir nas forças no plano de negócio *e-business* da *Central Marcas Skt*.
- Expansão dos negócios: a representação convencional dá uma limitação geográfica e diminui ou retira o tempo de atendimento a um cliente interessado no produto. Desta forma, a empresa entende que o *e-commerce* B2B possibilita alcançar clientes sem restrição geográfica e atendendo no tempo disponível para o comprador, podendo fechar uma negociação mesmo à distância, indiferente de horário de acesso.
- Diferencial competitivo: Sandra salienta que o Brasil ainda tem uma certa resistência ao *e-commerce* B2B, quem aceitar está mudança primeiro estará se antecipando aos demais concorrentes, sejam eles clientes ou fornecedores. Com isso, a *Central Marcas Skt* quer antecipar-se aos demais concorrentes no segmento.
- Ciclo de vendas mais ágil: o *e-commerce* B2B encurta significativamente uma negociação, tendo em vista que o cliente que busca produtos e serviços na internet já tem em mente a intenção de fechar negociação, busca algo para concretizar, diminuindo assim o tempo de tomada de decisão, sem que busque as ferramentas convencionais de ligar, visitar o showroom ou tendo que esperar a visita de um representante em seu posto de trabalho.
- Otimização de controles e processos: como bem visto nas cadeiras de engenharia de produção, uma plataforma integrada ao CRM, ERP e

automação de marketing, entende-se que os fluxos de informações circulem de maneira mais rápida e segura, via sistema, garantindo assim um controle de estoque e de propaganda para alavancar as vendas, tornando o site confiável para clientes e fornecedores.

- Universo e acesso *mobile*: *smartphones* já se tornaram o domínio do mercado e de negociação rápida, onde cada vez mais utiliza-se os mesmos para efetivar compras e vendas. O marketing digital gera bons resultados as negociações B2B, facilitando o fluxo de comunicação e compra e venda, a baixo custo de marketing, utilizando os recursos certos oferecidos hoje no mundo online, com estratégias corretas que minimizem o investimento e aumente o alcance, consequentemente dando crescimento ao investidor.

#### 4.11 Plano de marketing

A *Central Marcas Skt* adotou uma estratégia de entrante de mercado para atender inicialmente as lojas localizadas no Rio Grande do Sul, como teste piloto, tendo em vista a ampliação da área abrangente nos próximos anos para todo o país. A empresa visa utilizar muito as ferramentas de comunicação digital, pensando em aplicar sua estratégia de atingir os clientes certos, ou seja, apenas lojistas e que estejam ou queiram se inserir no grupo considerado skate e *streetwear*.

Dentre as estratégias de avanço no plano de *marketing*, a empresa busca alcançar a visibilidade e desejo dos clientes, tanto fornecedores como compradores, através de mídias sociais, e-mails particulares, telefonemas e propagandas via correio para conquistar o cliente já no primeiro contato.

É necessário que se conheça diretamente as características do público a atingir, o produto que mais caracteriza o cliente e deixar claro o modelo de negócio implementado.

A empresa acredita que é de extrema importância a confiança do negócio, demonstrar que o cliente pode e deve confiar na Central Marcas Skt, através de um site que transpareça ao cliente confiança e confiabilidade. Deve-se buscar ter um site com um layout limpo, campo de busca fácil e informações diretas de como realizar o fornecimento ou compra de produto.

A parceria com empresas já renomadas no mercado para transmitir uma maior confiança também é algo que agrega valor ao cliente desconfiado no primeiro acesso, utilizar formas de pagamentos já conhecidas e seguras.

Afim de demonstrar ao cliente a importância que ele tem para com a empresa, a mesma busca dar um direcionamento que gere menos trabalho para o cliente, criando um *mix* usual e *ranking* de todos de produtos vendidos e que possibilitem ser vendidas dentro de cada loja, de acordo com um histórico de compras será criado um *mix* usual e as propagandas que mais vão aparecer serão relacionadas as suas compras anteriores ou buscas feitas pelo site.

Uma comunicação personalizada, atendendo o cliente pelo nome e demonstrando sua importância à Central Marcas Skt, conforme encontrado em um marketing de relacionamento, possibilidade um maior grau de proximidade entre as partes negociantes.

Para ajudar no avanço da marca, é necessário que se aplique ações do marketing de conteúdo, oriundo de marketing digital, o mesmo contempla as estratégias de SEO (*Search Engine Optimization*), que também é conhecido como otimização de sites, onde o mesmo aumenta a probabilidade de o site ser alcançado, dando preferência de encontro ao ser feita a busca online no Google, levando a empresa ao destaque da pesquisa.

Tendo em vista que a maioria das lojas possuem mídias digitais como *Facebook*, *Instagram* e site próprio, a empresa entende que a loja que possui alguma dessas ferramentas é porque ela acredita na capacidade de propagar o marketing de seus produtos e vender ou atrair virtualmente o consumidor, consequentemente confiando no potencial que um *e-commerce* e *e-business* podem atingir. Assim, a *Central Marcas Skt* também justificará que, se há confiança para vender, também há para comprar, pois o que ocorrerá será apenas a troca de posições, na hora de sua venda, o cliente atua como B2C e na hora de sua compra como B2B.

Com a visão de que hoje em dia o cliente e o consumidor têm a loja na palma de sua mão através dos smartphones, o plano de negócio em questão visa em um futuro próximo elaborar aplicativo que faça com que este *e-business* B2B seja acessado atrás do próprio celular, facilitando as transações e adaptando-se cada vez mais ao mercado digital atual.

Uma das estratégias adotadas no plano de marketing é a utilização de uma ação do *Model Canvas*, que é a Parceria Chave, onde nesta ocasião de plano de negócio, sabe-se a importância de um atleta referência e influente para divulgação e expansão dos negócios. A Central Maras Skt visa em seu investimento contar com uma parceria de uma atleta que traga retorno de marketing e transpareça a ideia que o site busca, de parceria e essência ao *skateboard*.

#### 4.12 Produtos e serviços

O plano de negócio da *Central Marcas Skt* visa a ser o intermediador entre partes negociantes, desta forma, busca oferecer serviços voltados diretamente a gestão e gerenciamento do site, com a responsabilidade de atrair clientes investidores e parceiros, tanto como compradores como fornecedores.

A empresa venderá espaços publicitários para alavancar as vendas dos clientes fornecedores que mais investirem, buscando assim ter um retorno financeiro maior. Os produtos oferecidos na Central Marcas Skt são de total responsabilidade do fornecedor, onde estes são particionados em três categorias, estás com suas subcategorias, como demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 6 - Produtos *Central Marcas Skt*

PRODUTOS OFERECIDOS NA CENTRAL MARCAS SKT	
CONFECCÃO →	SUBCATEGORIAS ↓
1	Camisetas
	Regatas
	Calças
	Bermudas
	Agasalhos
	Meias
PEÇAS →	SUBCATEGORIAS ↓
2	Shapes
	Trucks
	Rodas
	Rolamentos

	Parafusos
	Lixas
<b>ACESSÓRIOS →</b>	<b>SUBCATEGORIAS ↓</b>
3	Bonés
	Toucas
	Mochilas
	Carteiras

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para efetuar a vendas de todos esses produtos, o site desenvolveu um *layout* de acesso que direcionasse a função a exercer de cada cliente, onde para poder navegar no site visualizando descrições, preços e demais informações, deve ser feito um login e senha, conforme explicado nos fluxogramas de acesso como cliente comprador ou cliente fornecedor, também representada na figura 17, abaixo.

Figura 17 - Área do cliente *Central Marcas Skt*

The image shows a screenshot of the Central Marcas Skt website. At the top, there is a navigation bar with the text "ÁREA DO CLIENTE | QUERO ME CADASTRAR" and a search icon. Below this, there is a header section with the website logo on the left, navigation links "PRODUTOS", "MARCAS", and "CONTATO" in the center, and a shopping cart icon on the right. The main content area features a large banner with the text "Área do cliente" circled in red. To the right of the banner, there is a breadcrumb trail "Home / Área do Cliente /" and a button "Já é Cliente? Identifique-se.". Below the banner, there are two login forms side-by-side. The left form is for "CLIENTE COMPRADOR" and the right form is for "CLIENTE FORNECEDOR". Both forms have a "QUERO ME CADASTRAR" link in the top right corner. Each form contains fields for "Endereço de e-mail" and "Senha", an "Entrar" button, and a link "Esqueceu seu acesso?".

Fonte: Elaborado pelo autor.



A *Central Marcas Skt* pensou também na objetividade do site, buscando ter um direcionamento direto para o objetivo final de cada cliente, que com cliques rápidos possa chegar ao seu objetivo e finalizar a compra. A empresa acredita que desta forma o comprador otimiza seu tempo e essa estratégia pode ser usada como um dos grandes pontos positivos para atrair a parceria do cliente fornecedor e comprador, mostrando que a compra e a venda podem ser feitas em alguns minutos, enquanto por meio de uma representação convencional pode levar horas e/ou dias, entre negociação, desejo e necessidade de compra.

Todos os usuários do site serão administradores de seu próprio gerenciamento, sejam eles de compra ou de venda, com o desenvolvimento direto.

#### **4.13 Cliente comprador**

Como funciona a *Central Marcas Skt* para cliente comprador?

O site é para uso exclusivo de negociações entre vendedores, sem objetivo de atingir o consumidor final diretamente. Desta forma, somente clientes compradores com CNPJ de lojista e com a aprovação após análise mediante comprovação do segmento é permitido o acesso. O site de layout simples irá mostrar opções de direcionamento direto para o item ou marca desejada, otimizando o tempo para compra, conforme já explicado no fluxograma de acesso a clientes.

#### **4.14 Cliente fornecedor**

Como funciona a *Central Marcas Skt* para cliente fornecedor?

Após aprovação de cadastro pelo site, o cliente poderá acessar a página com seu e-mail (*login*) e senha. Desta forma, abrirá janelas para já começar a inserir seus produtos, contendo fotos, descrição, preços, entre outros, de forma rápida e simples, respeitando o passo-a-passo e otimizando tempo de serviço, conforme mostrado na Figura 18, meramente ilustrativa, abaixo.

Figura 18 – Passo-a-passo clientes fornecedores

Escolha categoria de venda

Descreva o seu produto

Informe preço e quantidade

Confirme o seu anúncio

**CONFEÇÃO**


**PEÇAS SKATE**


**ACESSÓRIO**


Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.15 Plano financeiro

A *Central Marcas Skt* elaborou um plano financeiro para poder começar de maneira organizada e com dados mais próximos do real para que possa assim alcançar o sucesso do plano de negócio.

##### 4.15.1 Investimento e composição de capital

O capital para investimento inicial do projeto será de recursos próprios do idealizador do site. As estimativas de valores estão descritas detalhadamente na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 - Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL - CENTRAL MARCAS SKT			
1 - Equipamentos	Qtd (un.)	Valor Un. (R\$)	Sub Total (R\$)
Computador	2	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00
Notebook	2	R\$ 1.400,00	R\$ 2.800,00

Impressora	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Telefone Fixo	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Smartphone Móvel	4	R\$ 700,00	R\$ 2.800,00
	Total		R\$ 10.500,00
<b>2 - Móveis/Eletrodomésticos</b>	<b>Qtd (un.)</b>	<b>Valor Un. (R\$)</b>	<b>Sub Total (R\$)</b>
Mesa de Escritório	3	R\$ 270,00	R\$ 810,00
Armário	2	R\$ 210,00	R\$ 420,00
Cadeira (base fixa)	2	R\$ 90,00	R\$ 180,00
Cadeira (base gira)	3	R\$ 190,00	R\$ 570,00
Ar condicionado	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
	Total		R\$ 3.280,00
<b>3 - Implementação Site</b>	<b>Qtd (un.)</b>	<b>Valor Un. (R\$)</b>	<b>Sub Total (R\$)</b>
Desenvolvimento	1	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Registro	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
	Total		R\$ 2.500,00
<b>4 - Administrativo/Financeiro</b>	<b>Qtd (un.)</b>	<b>Valor Un. (R\$)</b>	<b>Sub Total (R\$)</b>
Abertura de firma	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Caução Aluguel	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
	Total		R\$ 1.550,00
<b>TOTAL INVESTIMENTO INICIAL</b>			<b>R\$ 17.830,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.15.2 Terceirização de serviços prestados

Para fins de questões legais e desenvolvimento de plataforma, a *Central Marcas Skt* conta com parceiros prestadores de serviço.

Para fins judiciais de registro de marca, abertura de firma, patente e afins, foi orçado diretamente com uma empresa local de Lajeado/RS, o escritório Fortis Registros de Inovações, o qual apontou os custos para segurança legal do desenvolvimento do projeto, conforme já descrito na Tabela 7.

Já para as competências de sistema de informação, a empresa parceira é a ATOM, também localizada na cidade de Lajeado/RS, a qual foi responsável pelos custos orçamentários para desenvolvimento e manutenção do site.

#### **4.15.3 Tributos**

A missão de ser uma prestadora de serviço, coloca a *Central Marcas Skt* na posição tributária de contribuinte como Imposto de Renda e Contribuição Social partindo do Lucro Presumido, optando por esta devido ao fato de ser vantajoso à empresa, com recolhimento tributário trimestralmente.

#### **4.15.4 Administração e pró-labore do sócio empreendedor**

Dentro do plano de negócios, deve ser computado o pró-labore, valor retirado do capital monetário da empresa e direcionado como salário do empreendedor.

Neste caso, por se tratar de um projeto novo, o proprietário optou por ter um pró-labore regular com os valores que cubram exatamente suas contas fixas residenciais, calculado em um valor mensal de R\$ 937,00 (novecentos e trinta e sete reais), atual salário mínimo do Brasil, no ano de 2017. Todos os demais valores que entrarem ficarão restritamente destinados à empresa, por pelo menos um ano ou até obter o retorno financeiro investido, o *payback*.

#### **4.15.5 Projeção de vendas e faturamento**

Os créditos que foram adotados para a projeção de vendas não estão relacionados a nenhuma pesquisa exploratória, mas sim em uma pesquisa dedutiva, pois não foi encontrado nenhum tipo de serviço que se equivalha a *Central Marcas Skt* no segmento de *skatewear*. Com isso, foi considerado o esforço necessário de venda para que se possa ter um retorno financeiro viável.

Considerando os custos padrão que uma marca possui com a representação convencional, onde em média 10% da quantia vendida é destinada ao representante, a *Central Marcas Skt* criou o plano de negócio com uma cobrança comissional de 5%, reduzindo o custo do cliente fornecedor em 5%. Desta forma, o mesmo pode escolher o que quer fazer com os demais 5% restantes; pode dar uma

parte em desconto para tornar mais atraente os preços, tornando-se assim mais competitivo, pode utilizar o percentual para aumentar sua receita líquida, pode fazer promoções, ações publicitárias, entre muitas outras atividades que devem ser escolhidas pela própria empresa.

Hoje em dia, a visita de um representante comercial já exige um pedido mínimo por cliente, para que a soma destes cubram ao menos a despesa de deslocamento, alimentação, hospedagem e afins. Considerando que o cliente comprador (lojista) já possui o hábito de ter que fazer uma compra mínima, estipulada no valor de R\$ 1.000,00 mais frete ou no valor de R\$2.000,00 e ganha o frete do fornecedor, a *Central Marcas Skt* também inseriu em sua estratégia de negócio implementar pedido mínimo com e sem frete grátis.

Se tratando de uma venda que não haverá o esforço de negociação do cliente fornecedor, o gerenciador e proprietário do site estipulou um valor de compra mínima de R\$ 700,00 para compras com frete por conta do comprador, onde este por sua vez possui condições de pagamento somente à vista, no boleto para 30 dias ou no cartão de crédito para a próxima fatura, com responsabilidade de juros por conta do comprador.

Utilizando as teorias de competitividade demonstradas no presente trabalho, o plano de negócio adotou como estratégia de marketing e retorno financeiro utilizar uma diferença considerada baixa entre frete grátis e frete pago pelo comprador, inserindo um aumento de 41,6% na compra, chegando a um valor de R\$ 1.200,00 para o frete ser por conta do fornecedor. Lembrando que se torna apenas R\$ 200,00 reais a mais do que o pedido mínimo sem o frete grátis e R\$ 800,00 abaixo do valor para frete grátis por meio de representação convencional.

O planejamento da empresa se questionou se assim não estariam induzindo a diminuir a venda no mercado, porém foi colocado em questão que aumentaria a rotatividade mensal e diminuiriam os riscos de não fechamento do pedido mínimo, pois o cliente comprador que tem a opção de comprar menos via site, fará a compra, sem a necessidade de obter grandes estoques com compras forçadas para atingir o valor, que para alguns lojistas, pode ser considerado alto o valor de R\$ 2.000,00 e assim aumente as chances da não conclusão do negócio, sem fechamento de venda.

Na tabela 8, ilustrada no decorrer do trabalho, nota-se que existem diferentes níveis de valor de venda, onde nos meses que antecedem inverno e datas

comemorativas, o mercado tem uma maior movimentação, assim, em junho, setembro, novembro e dezembro, é onde se encontra os melhores períodos de venda.

Para atrair o cliente comprador a comprar mais do que apenas os valores de pedido mínimo, sejam eles com ou sem frete, a Central Marcas Skt indica a ideia de que quanto maior o valor da compra, maiores são as vantagens fornecidas ao cliente comprador, conforme ilustra a Tabela 8, que constará nas opções de “Forma de Pagamento” no site.

Tabela 8 - Formas de pagamento

FORMAS DE PAGAMENTO		
VALOR (R\$)	PRAZO (dd)	
700 a 1200	A vista	30
1200 a 2000	30/45/60	30/60
2000 a 3500	30/45/60/75	30/50/70
3500 a 5000	30/45/60/75/90	30/60/90
Acima de 5000	30/60/90/105/120	30/60/90/120
<b>COMPRA MÍNIMA</b>		R\$ 700,00
<b>COMPRA MÍNIMA (Frete Grátis)</b>		R\$ 1.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *Central Marcas Skt* acredita na implementação do plano partindo de metas diárias a serem atingidas, recuperadas ainda dentro do mês caso não a alcance. A tabela a seguir, desenvolvida pelo autor, ilustra uma média de vendas semanal e diária, com o objetivo de ter um cálculo dedutivo dentro do mês.

Tabela 9 - Projeção de Vendas

HIPÓTESE META VENDA SEMANAL			
Total Vendido		R\$	43.206,00
Total A Receber		R\$	1.800,00
Dia	Ordem de Venda	Valor Pedido	Comissão (5%)

S	A-0001	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0002	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0003	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0004	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0005	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0006	R\$	1.200,00	R\$	60,00
T	A-0007	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0008	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0009	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0010	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0011	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0012	R\$	1.200,00	R\$	60,00
Q	A-0013	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0014	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0015	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0016	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0017	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0018	R\$	1.200,00	R\$	60,00
Q	A-0019	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0020	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0021	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0022	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0023	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0024	R\$	1.200,00	R\$	60,00
S	A-0025	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0026	R\$	1.200,00	R\$	60,00

	A-0027	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0028	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0029	R\$	1.200,00	R\$	60,00
	A-0030	R\$	1.200,00	R\$	60,00

Pedidos Diários (un)		6
Projeção Ganho Mês	R\$	7.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela acima partiu de um princípio de meta a buscar seis pedidos mínimos com valor de frete grátis, vendidos diariamente. Sendo que foi apenas uma projeção com valores dedutivos de média, já que alguns clientes podem optar por pagar o frete e pagar abaixo desse valor e outros clientes compradores podem ter uma necessidade muito maior, podendo um só cobrir a venda de todos os seis almejados.

## 4.16 Análise de finanças

### 4.16.1 Projeção fluxo e caixa

O fluxo de caixa da *Central Marcas Skt* foi desenvolvido com base nas matérias vistas no curso de Engenharia de Produção, onde o mesmo considerou alguns custos fixos em média, como aluguel, IPTU, luz, água, internet e materiais de escritório, assim como os custos de pró-labore e pagamentos de funcionários. Serviços externos, investimento em marketing e os impostos também foram considerados no desenvolvimento do cálculo, para melhor entendimento serão demonstradas as tabelas que visam mostram a disponibilidade líquida do investimento, separado ano por ano.

Deve-se ressaltar que nenhum tipo de risco financeiro foi considerado no desenvolvimento da análise financeira.



Tabela 10 - Fluxo de caixa 2018

MÊS - 2018 >	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL	0,00	4.800,00	4.800,00	6.000,00	7.200,00	12.000,00	12.000,00	8.400,00	7.200,00	10.800,00	18.000,00	12.000,00	103.200,00
RECEITA NÃO OPERACIONAL													
<b>FIXO</b>													
Aluguel	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
IPTU	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Luz e água (média)	0,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1.980,00
Internet e Telefone	50,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	1.645,00
Materiais de escritório (geral)	110,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	990,00
<b>MÃO-DE-OBRA</b>													
Pró-labore Gerente Proprietário	0,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	10.307,00
INSS (20%)	0,00	187,40	187,40	187,40	187,40	187,40	187,40	187,40	187,40	187,40	187,40	187,40	2.061,40
Func. Adm / Financeiro	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	13.200,00
INSS (20%)	0,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.640,00
Func. Comercial / Relacionamento	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	13.200,00
INSS (20%)	0,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.640,00
Func. Marketing (1/2 turno)	0,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	8.800,00
INSS (20%)	0,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.760,00
<b>SERVIÇOS TERCEIRIZADOS</b>													
Escritório Contabilidade	0,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	2.750,00
Hosp. E Manut. Site	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
<b>DESPESAS C/ PUBLICIDADE</b>													
Marketing e Propaganda	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
<b>IMPOSTOS</b>													
ISS (5%)	0,00	240,00	240,00	300,00	360,00	600,00	600,00	420,00	360,00	540,00	900,00	600,00	5.160,00
PIS (0,65%)	0,00	31,20	31,20	39,00	46,80	78,00	78,00	54,60	46,80	70,20	117,00	78,00	670,80
COFINS (3%)	0,00	144,00	144,00	180,00	216,00	360,00	360,00	252,00	216,00	324,00	540,00	360,00	3.096,00
CSLL (2,88%)	0,00	0,00	0,00	172,80	0,00	0,00	345,60	0,00	0,00	311,04	0,00	0,00	829,44
IRPJ (4,80%)	0,00	0,00	0,00	288,00	0,00	0,00	576,00	0,00	0,00	518,40	0,00	0,00	1.382,40
<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>1.290,00</b>	<b>7.164,60</b>	<b>7.164,60</b>	<b>7.729,20</b>	<b>7.372,20</b>	<b>7.787,40</b>	<b>8.709,00</b>	<b>7.476,00</b>	<b>7.372,20</b>	<b>8.513,04</b>	<b>8.306,40</b>	<b>7.787,40</b>	<b>86.672,04</b>
<b>DISPONIBILIDADES LÍQUIDAS</b>	<b>-1.290,00</b>	<b>-2.364,60</b>	<b>-2.364,60</b>	<b>-1.729,20</b>	<b>-172,20</b>	<b>4.212,60</b>	<b>3.291,00</b>	<b>924,00</b>	<b>-172,20</b>	<b>2.286,96</b>	<b>9.693,60</b>	<b>4.212,60</b>	<b>16.527,96</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 11 - Fluxo de caixa 2019

MÊS - 2019 >	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL	6.200,00	5.000,00	7.800,00	8.400,00	8.400,00	12.600,00	10.200,00	8.000,00	10.200,00	11.600,00	18.600,00	14.200,00	121.200,00
RECEITA NÃO OPERACIONAL													
<b>FIXO</b>													
Aluguel	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
IPTU	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Luz e água (média)	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
Internet e Telefone	50,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	1.645,00
Materiais de escritório (geral)	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
<b>MÃO-DE-OBRA</b>													
Pró-labore Gerente Proprietário	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
INSS (20%)	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
Func. Adm / Financeiro	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
INSS (20%)	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
Func. Comercial / Relacionamento	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00
INSS (20%)	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
Func. Marketing (1/2 turno)	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
INSS (20%)	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.920,00
<b>SERVIÇOS TERCEIRIZADOS</b>													
Escritório Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Hosp. E Manut. Site	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
<b>DESPESAS C/ PUBLICIDADE</b>													
Marketing e Propaganda	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
<b>IMPOSTOS</b>													
ISS (5%)	310,00	250,00	390,00	420,00	420,00	630,00	510,00	400,00	510,00	580,00	930,00	710,00	6.060,00
PIS (0,65%)	40,30	32,50	50,70	54,60	54,60	81,90	66,30	52,00	66,30	75,40	120,90	92,30	787,80
COFINS (3%)	186,00	150,00	234,00	252,00	252,00	378,00	306,00	240,00	306,00	348,00	558,00	426,00	3.636,00
CSLL (2,88%)	178,56	0,00	0,00	241,92	0,00	0,00	293,76	0,00	0,00	334,08	0,00	0,00	1.048,32
IRPJ (4,80%)	297,60	0,00	0,00	403,20	0,00	0,00	489,60	0,00	0,00	556,80	0,00	0,00	1.747,20
<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>7.982,46</b>	<b>7.497,50</b>	<b>7.739,70</b>	<b>8.436,72</b>	<b>7.791,60</b>	<b>8.154,90</b>	<b>8.730,66</b>	<b>7.757,00</b>	<b>7.947,30</b>	<b>8.959,28</b>	<b>8.673,90</b>	<b>8.293,30</b>	<b>97.964,32</b>
<b>DISPONIBILIDADES LÍQUIDAS</b>	<b>-1.782,46</b>	<b>-2.497,50</b>	<b>60,30</b>	<b>-36,72</b>	<b>608,40</b>	<b>4.445,10</b>	<b>1.469,34</b>	<b>243,00</b>	<b>2.252,70</b>	<b>2.640,72</b>	<b>9.926,10</b>	<b>5.906,70</b>	<b>23.235,68</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 12 - Fluxo de caixa 2020

MÊS - 2020 >	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL	12.000,00	10.800,00	12.000,00	12.000,00	13.200,00	20.400,00	18.000,00	13.200,00	15.600,00	16.800,00	24.000,00	20.400,00	188.400,00
RECEITA NÃO OPERACIONAL													
<b>FIXO</b>													
Aluguel	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	8.640,00
IPTU	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Luz e água (média)	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	185,00	2.220,00
Internet e Telefone	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	145,00	1.740,00
Materiais de escritório (geral)	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
<b>MÃO-DE-OBRA</b>													
Pró-labore Gerente Proprietário	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	42.000,00
INSS (20%)	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Func. Adm / Financeiro	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	15.840,00
INSS (20%)	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	3.168,00
Func. Comercial / Relacionamento	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	15.840,00
INSS (20%)	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	3.168,00
Func. Marketing (1/2 turno)	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
INSS (20%)	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
<b>SERVIÇOS TERCEIRIZADOS</b>													
Escritório Contabilidade	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Hosp. E Manut. Site	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
<b>DESPESAS C/ PUBLICIDADE</b>													
Marketing e Propaganda	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
<b>IMPOSTOS</b>													
ISS (5%)	600,00	540,00	600,00	600,00	660,00	1.020,00	900,00	660,00	780,00	840,00	1.200,00	1.020,00	9.420,00
PIS (0,65%)	78,00	70,20	78,00	78,00	85,80	132,60	117,00	85,80	101,40	109,20	156,00	132,60	1.224,60
COFINS (3%)	360,00	324,00	360,00	360,00	396,00	612,00	540,00	396,00	468,00	504,00	720,00	612,00	5.652,00
CSLL (2,88%)	345,60	0,00	0,00	345,60	0,00	0,00	518,40	0,00	0,00	483,84	0,00	0,00	1.693,44
IRPJ (4,80%)	576,00	0,00	0,00	576,00	0,00	0,00	864,00	0,00	0,00	806,40	0,00	0,00	2.822,40
<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>12.527,60</b>	<b>11.502,20</b>	<b>11.606,00</b>	<b>12.527,60</b>	<b>11.709,80</b>	<b>12.332,60</b>	<b>13.507,40</b>	<b>11.709,80</b>	<b>11.917,40</b>	<b>13.311,44</b>	<b>12.644,00</b>	<b>12.332,60</b>	<b>147.628,44</b>
<b>DISPONIBILIDADES LÍQUIDAS</b>	<b>-527,60</b>	<b>-702,20</b>	<b>394,00</b>	<b>-527,60</b>	<b>1.490,20</b>	<b>8.067,40</b>	<b>4.492,60</b>	<b>1.490,20</b>	<b>3.682,60</b>	<b>3.488,56</b>	<b>11.356,00</b>	<b>8.067,40</b>	<b>40.771,56</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.



Tabela 13 - Fluxo de caixa 2021

MÊS - 2021 >	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL	19.800,00	18.000,00	17.600,00	20.000,00	22.000,00	18.800,00	24.000,00	18.100,00	19.400,00	18.000,00	26.000,00	21.100,00	242.800,00
RECEITA NÃO OPERACIONAL													
<b>FIXO</b>													
Aluguel	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
IPTU	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Luz e água (média)	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	2.280,00
Internet e Telefone	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.560,00
Materiais de escritório (geral)	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
<b>MÃO-DE-OBRA</b>													
Pró-labore Gerente Proprietário	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
INSS (20%)	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Func. Adm / Financeiro	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	19.200,00
INSS (20%)	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	3.840,00
Func. Comercial / Relacionamento	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	19.200,00
INSS (20%)	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	3.840,00
Func. Marketing (1/2 turno)	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
INSS (20%)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
<b>SERVIÇOS TERCEIRIZADOS</b>													
Escritório Contabilidade	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Hosp. E Manut. Site	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
<b>DESPESAS C/ PUBLICIDADE</b>													
Marketing e Propaganda	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
<b>IMPOSTOS</b>													
ISS (5%)	990,00	900,00	880,00	1.000,00	1.100,00	940,00	1.200,00	905,00	970,00	900,00	1.300,00	1.055,00	12.140,00
PIS (0,65%)	128,70	117,00	114,40	130,00	143,00	122,20	156,00	117,65	126,10	117,00	169,00	137,15	1.578,20
COFINS (3%)	594,00	540,00	528,00	600,00	660,00	564,00	720,00	543,00	582,00	540,00	780,00	633,00	7.284,00
CSLL (2,88%)	570,24	0,00	0,00	576,00	0,00	0,00	691,20	0,00	0,00	518,40	0,00	0,00	2.355,84
IRPJ (4,80%)	950,40	0,00	0,00	960,00	0,00	0,00	1.152,00	0,00	0,00	864,00	0,00	0,00	3.926,40
<b>TOTAL DESPESAS</b>	16.663,34	14.987,00	14.952,40	16.696,00	15.333,00	15.056,20	17.349,20	14.995,65	15.108,10	16.369,40	15.679,00	15.255,15	188.444,44
<b>DISPONIBILIDADES LÍQUIDAS</b>	<b>3.136,66</b>	<b>3.013,00</b>	<b>2.647,60</b>	<b>3.304,00</b>	<b>6.667,00</b>	<b>3.743,80</b>	<b>6.650,80</b>	<b>3.104,35</b>	<b>4.291,90</b>	<b>1.630,60</b>	<b>10.321,00</b>	<b>5.844,85</b>	<b>54.355,56</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 14 - Fluxo de caixa 2022

MÊS - 2022 >	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL	22.700,00	18.000,00	24.700,00	25.300,00	16.100,00	30.200,00	26.400,00	19.200,00	22.400,00	28.300,00	34.600,00	28.800,00	296.700,00
RECEITA NÃO OPERACIONAL													
<b>FIXO</b>													
Aluguel	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
IPTU	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Luz e água (média)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Internet e Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Materiais de escritório (geral)	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
<b>MÃO-DE-OBRA</b>													
Pró-labore Gerente Proprietário	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	96.000,00
INSS (20%)	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	19.200,00
Func. Adm / Financeiro	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	25.200,00
INSS (20%)	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.040,00
Func. Comercial / Relacionamento	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	25.200,00
INSS (20%)	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5.040,00
Func. Marketing (1/2 turno)	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	16.800,00
INSS (20%)	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	3.360,00
<b>SERVIÇOS TERCEIRIZADOS</b>													
Escritório Contabilidade	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00
Hosp. E Manut. Site	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
<b>DESPESAS C/ PUBLICIDADE</b>													
Marketing e Propaganda	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
<b>IMPOSTOS</b>													
ISS (5%)	1.135,00	900,00	1.235,00	1.265,00	805,00	1.510,00	1.320,00	960,00	1.120,00	1.415,00	1.730,00	1.440,00	14.835,00
PIS (0,65%)	147,55	117,00	160,55	164,45	104,65	196,30	171,60	124,80	145,60	183,95	224,90	187,20	1.928,55
COFINS (3%)	681,00	540,00	741,00	759,00	483,00	906,00	792,00	576,00	672,00	849,00	1.038,00	864,00	8.901,00
CSLL (2,88%)	653,76	0,00	0,00	728,64	0,00	0,00	760,32	0,00	0,00	815,04	0,00	0,00	2.957,76
IRPJ (4,80%)	1.089,60	0,00	0,00	1.214,40	0,00	0,00	1.267,20	0,00	0,00	1.358,40	0,00	0,00	4.929,60
<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>22.046,91</b>	<b>19.897,00</b>	<b>20.476,55</b>	<b>22.471,49</b>	<b>19.732,65</b>	<b>20.952,30</b>	<b>22.651,12</b>	<b>20.000,80</b>	<b>20.277,60</b>	<b>22.961,39</b>	<b>21.332,90</b>	<b>20.831,20</b>	<b>253.631,91</b>
<b>DISPONIBILIDADES LÍQUIDAS</b>	<b>653,09</b>	<b>-1.897,00</b>	<b>4.223,45</b>	<b>2.828,51</b>	<b>-3.632,65</b>	<b>9.247,70</b>	<b>3.748,88</b>	<b>-800,80</b>	<b>2.122,40</b>	<b>5.338,61</b>	<b>13.267,10</b>	<b>7.968,80</b>	<b>43.068,09</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.17 Ponto de equilíbrio

Com a finalidade de obter dados que comprovem a viabilidade econômica da implementação de um site de vendas B2B, o plano de negócio engloba uma análise de ponto de equilíbrio, que mostra em que momento as vendas conseguem suprir as despesas e custos da *Central Marcas Skt*, sendo assim, mostrando qual a necessidade mínima de venda para que a empresa passe a obter lucro. Este ponto de equilíbrio está demonstrado no Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 - Ponto de equilíbrio



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico do ponto de equilíbrio mostra em que momento foi recuperado o investimento inicial e o lucro que começa a ganhar a partir daí, neste caso, o ponto de equilíbrio aponta no 19º mês, recuperando o investimento inicial de R\$ 17.830,00, demonstrado detalhadamente no próximo assunto a respeito de *payback*.

#### 4.18 Payback

O plano de negócio foi desenvolvido com a ideia de mostrar o cálculo de *payback* para o proprietário da *Central Marcas Skt*. O *payback* é considerado o

intervalo de tempo que levará para obter o retorno financeiro do investimento do projeto.

Salienta-se que o método de *payback* não demonstra 100% o resultado a se obter, porém busca atingir o mais próximo do real, já que é considerado não sofisticado por não obter indexadores, ou seja, não tem a capacidade de corrigir o dinheiro e inflação no período de tempo.

A empresa atingiu em um período de 19,3 meses para o retorno do investimento, demonstrado na Tabela 15 a seguir, na transição da linha vermelha para a verde.

Tabela 15 - Demonstrativo de *payback* simples

PAYBACK SIMPL ESCENTRAL MARCAS SKT			
INVESTIMENTO INICIAL (R\$) >		17830	ACUMULADO (R\$)
ANO	MÊS	DISP. LÍQ. (R\$)	
2018	JANEIRO	-1.290,00	-19.120,00
	FEVEREIRO	-2.364,60	-21.484,60
	MARÇO	-2.364,60	-23.849,20
	ABRIL	-1.729,20	-25.578,40
	MAIO	-172,20	-25.750,60
	JUNHO	4.212,60	-21.538,00
	JULHO	3.291,00	-18.247,00
	AGOSTO	924,00	-17.323,00
	SETEMBRO	-172,20	-17.495,20
	OUTUBRO	2.286,96	-15.208,24
	NOVEMBRO	9.693,60	-5.514,64
	DEZEMBRO	4.212,60	-1.302,04
2019	JANEIRO	-1.782,46	-3.084,50
	FEVEREIRO	-2.497,50	-5.582,00
	MARÇO	60,30	-5.521,70
	ABRIL	-36,72	-5.558,42
	MAIO	608,40	-4.950,02
	JUNHO	4.445,10	-504,92
	JULHO	1.469,34	964,42

	AGOSTO	243,00	1.207,42
	SETEMBRO	2.252,70	3.460,12
	OUTUBRO	2.640,72	6.100,84
	NOVEMBRO	9.926,10	16.026,94
	DEZEMBRO	5.906,70	21.933,64
<b>2020</b>	JANEIRO	-527,60	21.406,04
	FEVEREIRO	-702,20	20.703,84
	MARÇO	394,00	21.097,84
	ABRIL	-527,60	20.570,24
	MAIO	1.490,20	22.060,44
	JUNHO	8.067,40	30.127,84
	JULHO	4.492,60	34.620,44
	AGOSTO	1.490,20	36.110,64
	SETEMBRO	3.682,60	39.793,24
	OUTUBRO	3.488,56	43.281,80
	NOVEMBRO	11.356,00	54.637,80
	DEZEMBRO	8.067,40	62.705,20
<b>2021</b>	JANEIRO	3.136,66	65.841,86
	FEVEREIRO	3.013,00	68.854,86
	MARÇO	2.647,60	71.502,46
	ABRIL	3.304,00	74.806,46
	MAIO	6.667,00	81.473,46
	JUNHO	3.743,80	85.217,26
	JULHO	6.650,80	91.868,06
	AGOSTO	3.104,35	94.972,41
	SETEMBRO	4.291,90	99.264,31
	OUTUBRO	1.630,60	100.894,91
	NOVEMBRO	10.321,00	111.215,91
	DEZEMBRO	5.844,85	117.060,76
<b>2022</b>	JANEIRO	653,09	117.713,85
	FEVEREIRO	-1.897,00	115.816,85
	MARÇO	4.223,45	120.040,30
	ABRIL	2.828,51	122.868,81



MAIO	-3.632,65	119.236,16
JUNHO	9.247,70	128.483,86
JULHO	3.748,88	132.232,74
AGOSTO	-800,80	131.431,94
SETEMBRO	2.122,40	133.554,34
OUTUBRO	5.338,61	138.892,95
NOVEMBRO	13.267,10	152.160,05
DEZEMBRO	7.968,80	160.128,85

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.19 TIR e excedente de liquidez

A partir das projeções de investimento e retorno financeiro, foi calculado o excedente líquido gerado. Com isso, pode-se gerar aos números da tabela abaixo, a qual indica que o TMA está abaixo da TIR mensal do projeto, onde conforme estudados nas cadeiras de finanças do curso de engenharia de produção, isto torna o projeto viável, conforme ilustrado na tabela 16 abaixo.

Tabela 16 - Cálculo de viabilidade econômica

PAYBACK CENTRAL MARCAS SKT	
ITENS RELEVANTES	DADOS
TIR ao mês	7%
TMA ao mês	0,915
Investimento	17830
Payback Simples (meses)	19,3
ELG total (R\$)	160.128,85
TIR x TMA	TIR > TMA
<b>RESULTADO</b>	<b>VIÁVEL</b>

ELG - Excedente Líquido Gerado

TIR - Taxa Interna de Retorno

TMA - Taxa Mínima de Atratividade

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.20 Posicionamento estratégico

Um plano de negócio deve ter um desenvolvimento de estratégias a partir de seu posicionamento no mercado, com base nisso, foi utilizado dois dos maiores conceitos de posicionamento, muito utilizados no decorrer do curso de engenharia de produção, que são a Análise Swot e Posicionamento estratégico, definidos conforme quadro 4 e quadro 5 a seguir, respectivamente.

Quadro 4 - Matriz Análise SWOT - ambiente externo

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<b>1: Otimização de tempo:</b> a compra e a venda podem ser feitas sem restrição de horário, não necessitando ser apenas em horário comercial.	<b>1: Aceitação a mudança:</b> a resistência de alguns clientes com potencial pode atrapalhar no crescimento
<b>2: Alcance geográfico:</b> através da representação online é possível ter um alcance geográfico maior e simultâneo, fazendo a venda em diferentes lugares ao mesmo tempo.	<b>2: Aplicativos:</b> mesmo que a empresa tenha interesse em criar uma ferramenta de negócios via aplicativo de smartphome, é arriscado um concorrente fazer isso antes, já que não é a ideia inicial da Central Marcas Skt
<b>3: Mudança comportamental:</b> o mercado está tendencioso e ser cada vez mais usado através de tecnologia da informação e sistemas de informações, aumentando a confiança e agilidade no processo.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

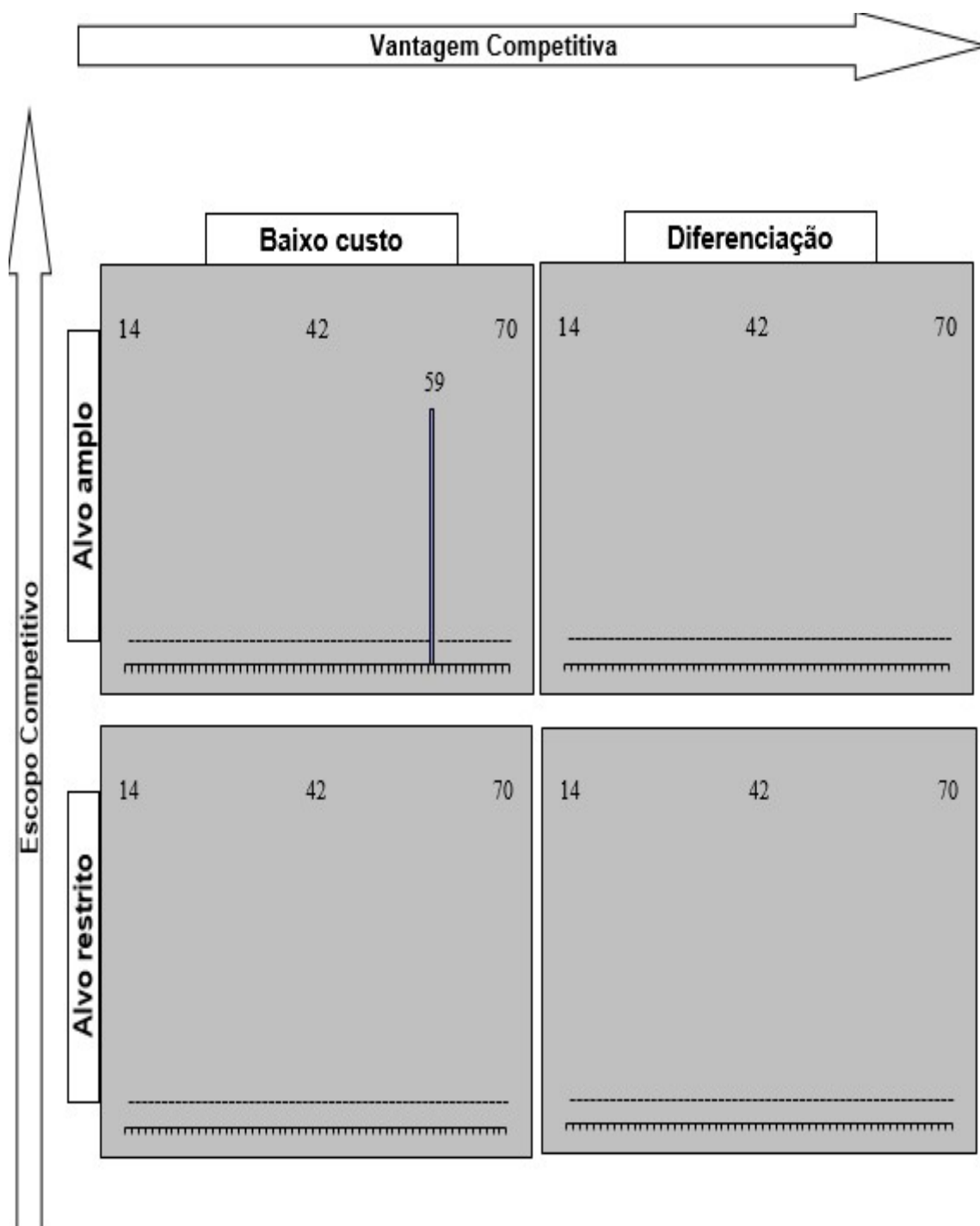
Quadro 5 - Matriz Análise SWOT - ambiente interno

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>1: Conhecer o ambiente inserido:</b> ter um conhecimento do mercado que envolve a venda dos produtos em questão é um passo para uma melhor competitividade.	<b>1: Atualização:</b> é necessário estar sempre acompanhando o avanço tecnológico e se atualizando de acordo.
<b>2: Custo de implementação:</b> o custo de investimento inicial é considerado relativamente baixo, dando uma possibilidade maior de implementação.	<b>2: Dependência de parceiros:</b> o cliente fornecedor pode acabar não cumprindo com qualidade ou prazo com o comprador e assim corre-se o risco de sujar o nome da <i>Central Marcas Skt</i> , que é o real site acessado para compra

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após análise de ambientes internos e externo, o plano de negócios partiu para o posicionamento estratégico a partir de uma série de perguntas de estratégia organizacional, descritas e marcadas no anexo C, onde o resultado foi automaticamente definido conforme gráfico 2, que mostra a vantagem competitiva e o escopo competitivo, inserindo a empresa dentro do seu principal quadrante de competitividade no mercado.

Gráfico 2 - Posicionamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste caso, as respostas do anexo C enquadraram a *Central Marcas Skt* no quadrante de alvo amplo e competitivo por baixo, no qual a empresa já se estrutura

para planos de marketing que divulga isso e possa atrair o maior número de clientes que busquem estas alternativas.

## 5 CONCLUSÃO

A necessidade de dar uma maior movimentação econômica ao mercado de *skatewear* foi o que originou a busca por redução de custos dentro do segmento, com isso, o plano de negócio aqui apresentado buscou desenvolver formas práticas, diretas e que agregasse valor para todas as partes envolvidas. Além disso, a mudança comportamental da sociedade partindo para o lado do avanço tecnológico, também está cada vez mais confiável para negociações entre empresas, diminuindo a resistência devido a todos os benefícios que a mesma trás.

Baseado nas estratégias que o plano de negócio pretende adotar para atingir seus objetivos, com dados hipotéticos e buscando tomar frente à integração desta inovação tecnológica dentro do segmento de *skatewear*, a implementação do projeto é considerado viável.

Com um investimento relativamente baixo, estimado no valor de R\$ 17.830,00, através de um cálculo de *payback* simples e direto, foi possível identificar o tempo de retorno em 19,3 meses ou um ano, sete meses e uma semana. Isto significa que está extremamente dentro dos padrões convencionais de retorno financeiro de mercado.

O plano de negócio se deteve a detalhes para este cálculo, considerando pró-labore, aumento de salários, aumento de custos fixos entre outros demonstrado nas tabelas de projeção de fluxo de caixa. Também desenvolveu uma projeção de

pedidos diários a serem concretizados para que atinja os números necessários ao crescimento da empresa, afim de ter uma estratégia desenvolvida para cada mês, onde como pode-se perceber que alguns meses tiveram alta variação de faturamento. Isto porque o plano de negócio considerou a movimentação padrão do mercado neste segmento, sendo que nos primeiros meses do ano as vendas costumam cair devido às férias e baixa procura para estes fins, o mercado começa a retomar circulação a partir de março e abril, onde após o retorno das férias a necessidade de compra aumenta, principalmente para o público consumidor final alvo, os jovens, que retornam as aulas e suas atividades normais. Nota-se também que próximo às mudanças de estações do ano, a venda no mercado de confecção tem um aumento relevante, como nos meses de junho que se prepara para receber o frio do inverno em julho. Com isso, a demanda sobe e o mercado tem um giro maior, gerando um bom lucro pelo fato dessas peças terem um valor agregado muito maior do que as peças de verão.

Outro fator que influencia diretamente no plano de negócios é o conhecimento e aplicação de estratégias para datas comemorativas, de modo que o mercado tem um movimento gritante nesta época, não só na parte de confecção, mas também envolvendo peças e acessórios do segmento.

Entende-se que é preciso estar sempre atento às inovações do mercado, sejam elas digitais ou físicas, para que de maneira alguma torne o plano de negócio obsoleto com o passar do tempo, onde deve-se buscar antecipação do conhecimento tecnológico, atento as inovações de marketing, tecnologia da informação, sistema de informações, preços do mercado e demais alterações que venham a ser feitas repentinamente, evitando resistência a mudanças, principalmente pela sua atratividade na diferenciação por custo.

Conclui-se esse aumento gradativo ao passar dos anos, pelo fato que o alcance geográfico não tem limitações nacionais, desta forma é possível atingir um enorme número de clientes, sejam eles compradores ou fornecedores, buscando agregar valorização do nome da *Central Marcas Skt* para que atraia o maior número de parceiros, almejando tornar-se referência de negociações *e-business* B2B dentro deste segmento, com possibilidade de servir como exemplo à outras linhas que trabalhem com produtos diferentes mas com o mesmo conceito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTINI, L. **Comercio Eletrônico: Modelo Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ALVES, P. L. **Implantação de tecnologias de automação de depósitos: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração). Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

APTE, U. M.; VISWANATHAN, S. Effective cross docking for improving distribution efficiencies. **International journal of logistics: research and applications**, v. 3, n. 3, 2000.

ARAÚJO, F. G. **Análise da Viabilidade Econômico-Financeira de Empreendimento Residencial Unifamiliar**. Monografia (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

ARMANINO, P. **Estudo da evolução histórica e das visões do Modelo das Cinco Forças de Porter: uma aplicação à indústria da publicidade**. 2005. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Administração de Empresas, EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

BALLOU, R. **Business Logistics Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.

BATISTA, E. O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BERNARDI, A. L. **Manual de Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2009

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BUNGE, M. **Teoria e realidade**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROCCO, L. **O alinhamento da administração estratégica com o marketing estratégico: um estudo de caso no setor de serviços**. 2012. 146 f. Tese (Doutorado



em Administração) - Departamento de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DAMODARAN, A. **Avaliação de investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **e-Business e e-Commerce para Administradores**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A et al. **Planos de negócios que dão certo**: um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elviesier, 2008.

EHRlich, P. J. **Engenharia econômica avaliação e seleção de projetos de investimento**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

EMERENCIANO, A. S. **Tributação no comércio eletrônico**. São Paulo: Thomson Iob, 2003.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FELIPINI, D. **O comércio eletrônico b2b**. 2006. jun. 2006. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/comercioeletronico/B2B.php>>. Acessado em: 07 de abril de 2017.

FONSECA, Y. D.; BRUNI, A. L. **Técnicas de avaliação de investimentos**: uma breve revisão da literatura. Disponível em <[http://www.desenbahia.ba.gov.br/uploads/2308201122384375Artigo\\_05.pdf](http://www.desenbahia.ba.gov.br/uploads/2308201122384375Artigo_05.pdf)>. Acesso em 09 dez. 2011.

FRANCO JR, C. **E-business: internet, tecnologia e sistemas de informação na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

FURGERI, S. **Business to business: aprenda a desenvolver aplicações**. São Paulo: Érica, 2001.

FLEURY, F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

GARCIA, A. B. B. C. Uso do Marketing B2B em Pequenas e Médias e Empresas sob a ótica de quatro grandes áreas de tomada de decisão: mercado alvo, posicionamento, estratégia de marketing e relacionamento como os clientes. **Revista de Administração da Fatea**, v. 10, n. 10, p. 6-141, 2015.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integradas à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, S. I. L. **Diferenciação como instrumento para obtenção de vantagem competitiva**: Um estudo empírico no mercado B2B. Curso de Mestrado em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HARRINSON, A.; HOEK, R. van. **Estratégia e gerenciamento de logística**. São Paulo: Futura, 2003.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **M-business Tecnologia Móvel e Estratégia**. Bookman, 2002.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. **Electronic Commerce**: a manager's guide. New York: Addison-Wesley, 1997.

KRIELOW, A. **Compra de serviços eletrônicos no Mercado B2B**: fatores motivadores e inibidores para as micro e pequenas empresas (MPEs), 2016.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2011.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, F. T. **Metodologia científica**: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Fortaleza: UNIFOR, 2004.

LIMEIRA, T. M. V. **e-marketing**: O marketing na internet com casos brasileiros. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MACEIRA, I. P. **A responsabilidade civil no comércio eletrônico**. São Paulo: RCS Editora, 2007.

MAKELAINEN, S. **From B2B to B2C e-commerce**. University of Helsinki, Helsinki, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUELI, Carlos Alberto. **Missão e Valores**. 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em março de 2017.

MARTINS, Leandro. Marketing: **Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MATTOS, Antonio Carlos M. **Sistema de informação: uma visão executiva**. São Paulo: Saraiva 2005.

MAZZEO, M. A. P. **A Importância da informação na logística**: programação de peças pequenas por nível de estoque na Fiat. 203 p. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, L. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. **Análise de investimentos**: tomada de decisão em projetos industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na área da internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1988.

OLMO, L. F. C. **Informação e competitividade**: estudo de caso de um sistema de informação logístico da Fiat Automóveis. 133p. Dissertação (Mestrado). - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PAIVA, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. **Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Atibaia, SP, Brasil, 2003.

PERIARD, Gustavo. **Cadeia de Valor**: O que é e para que serve?. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/cadeia-de-valor-o-que-e-e-pra-que-serve/>>. Acesso em: março de 2017.

PINHEIRO, N. M. G. **Avaliação de desempenho da produção puxada, empurrada e Híbrida através de modelo de simulação**: um estudo de caso em indústria gráfica. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade

Federal do Paraná. Dissertação de Mestrado, Curitiba, 2016. Disponível em <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle>. Acessado Março de 2017

PIRES, S. **O modelo de consórcio Modular**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, [S.l.], p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E. **Strategy and the internet**. Harvard business review, Cambridge, Massachusetts, p. 62-78, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustendo um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

ROSS, S. A; WESTERFIELD, R. W; JORDAN, B. D. **Administração financeira**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SAN VICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SARTORI, V. I. **Análise de Investimento no Mercado Imobiliário: Um Estudo de Caso**. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2008.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio**. 2009. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361%20B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361%20B2.pdf). Acesso em: março de 2017.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: abril de 2017.

SEBRAE. **Oportunidades e desafios de um e-commerce**. 2015a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Oportunidades-e-desafios-de-um-e%E2%80%93commerce>. Acesso em: maio de 2017.

SEBRAE. **O que você precisa saber sobre comércio eletrônico**. 2015b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-voc%C3%AA-precisa-saber-sobre-com%C3%A9rcio-eletr%C3%B4nico>. Acesso em: maio de 2017.

SEBRA. **Vantagens e Desvantagens do comércio eletrônico**. 2015c. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Vantagens-edesvantagens-do-com%C3%A9rcio-eletr%C3%B4nico>>. Acesso em: maio de 2017.

SILVA, A. T. **Administração e Controle**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, A. B. **Projetos de investimentos de capital**: elaboração, análise, tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2003.

TREPPER, C. H. **Estratégias de e-commerce**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. C. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

WANG, C. B. **Techno vision II**: um guia para profissionais e executivos dominarem a tecnologia e internet. São Paulo: Makron Books, 2008.

WILKENS, E. E. D.; FERREIRA, L. F. Aspectos conceituais da tributação de bens digitais. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, 2008.

## **ANEXO A - TÓPICOS DO TERMO DE USO**

- Sumário do contrato da Central Marcas Skt
- Termos e condições gerais de uso do site
- 01 – Objeto
- 02 – Capacidade para cadastrar-se
- 03 – Cadastro
- 04 – Modificações dos Termos e condições gerais
- 05 – Produtos anunciados
- 05.1 – Anúncios/ofertas
- 05.2 – Processamento de pagamento
- 05.3 – Inclusão de imagem, fotos e vídeos
- 05.4 – Produtos proibidos
- 05.5 – Responsabilidades por utilizar um integrador de anúncios
- 06 – Privacidade da informação
- 07 – Obrigações dos usuários
- 07.1 – Obrigações do cliente comprador
- 07.2 – Obrigações do cliente fornecedor
- 08 – Práticas vedadas
- 09 – Violação no sistema ou da base de dados
- 10 – Sanções
- 11 – Responsabilidades
- 12 – Alcance dos serviços prestados
- 13 – Falhas no sistema
- 14 – Tarifas e faturamento
- 15 – Sistema de opiniões
- 16 – Propriedade intelectual e links
- 17 – Processos jurídicos e indenizações
- 18 – Anexos
- 19 – Soluções de controvérsias
- 20 – Legislações aplicável e Foro de eleição

## ANEXO B - ORÇAMENTOS INVESTIMENTO INICIAL

### ASSUNTO: ORÇAMENTO PARA EQUIPAMENTOS E MÓVEIS

M10

Pablo Ahlert <m10inf@hotmail.com>

Responder

qui 12/10, 09:33

Bom dia Gomes,

Segue tabela que você me mandou preenchida com os valores que consigo lhe fazer os equipamentos e móveis mais em conta, arredondados para cima.

INVESTIMENTO INICIAL - CENTRAL MARCAS SKT			
1 - Equipamentos	Qtd (un.)	Valor Un. (R\$)	Sub Total (R\$)
Computador	2	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00
Notebook	2	R\$ 1.400,00	R\$ 2.800,00
Impressora	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Telefone Fixo	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Smartphone Móvel	4	R\$ 700,00	R\$ 2.800,00
	Total		R\$ 10.500,00
2 - Móveis/Eletrodomésticos	Qtd (un.)	Valor Un. (R\$)	Sub Total (R\$)
Mesa de Escritório	3	R\$ 270,00	R\$ 810,00
Armário	2	R\$ 210,00	R\$ 420,00
Cadeira (base fixa)	2	R\$ 90,00	R\$ 180,00
Cadeira (base gira)	3	R\$ 190,00	R\$ 570,00
Ar condicionado	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
	Total		R\$ 3.280,00

Abraços

Pablo Ahlert – Suporte M10



51 - 82221538 - Westfália

## ASSUNTO: ORÇAMENTO PARA ABERTURA DE EMPRESA

AG

Adv. Luciano Gisch <lucianogisch.adv@hotmail.com>

Responder

ter 10/10, 17:05

Conforme solicitado, abaixo orçamento com detalhamento de custos para abertura de empresa:

Honorários de contador - R\$ 350,00

Caução/aluguel - R\$ 1.200,00 (2 meses)

Para dirimir qualquer dúvida, favor entrar em contato.

Cordialmente,

**Luciano K. Gisch**

**Advogado - OAB/RS 82.450**

(51) 98179.1229 / 98481.9191

Rua Júlio Francisco Born, n. 111, sala 702 - Ed. Tom Jobim

Florestal - Lajeado/RS - CEP 95.900-716

## ASSUNTO: ORÇAMENTO CRIAÇÃO SITE CENTRAL MARCAS

PS

Pármenas Soares <parmenas@live.com>

Responder

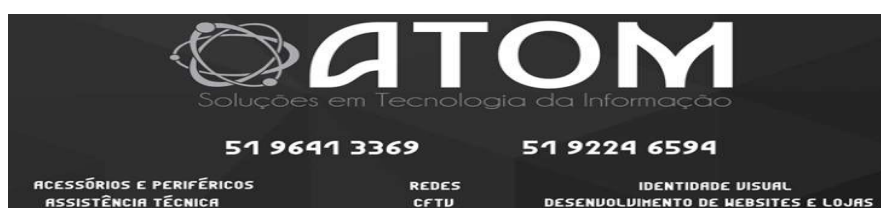
sáb 04/11, 20:32

Eai Diegão, ta na mão.

Criação/Arte/Manutenção – R\$2.390

Registro – R\$100,00

Pármenas Soares





## ANEXO C – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

### ESCOPO COMPETITIVO

ALVO AMPLO	MAIS DE UM SEGMENTO NA INDÚSTRIA	UM ÚNICO SEGMENTO NA INDÚSTRIA	ALVO RESTRITO
	x		

### MARKETING E VENDAS

#### 1 - Habilidade em cada aspecto do mix de marketing

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

#### 2 - Habilidade em desenvolvimento de novos produtos

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

#### 3 - Habilidade em desenvolvimento de pesquisa de mercado

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

#### 4 - Treinamento e capacitação da força de vendas

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
		x		

<b>OPERAÇÕES</b>
------------------

**1 - Posição do custo de fabricação em termos de economia de escala**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

**2 - Posição do custo de fabricação em termos de curva de aprendizagem**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
		x		

**3 - Sofisticação tecnológica das instalações e dos equipamentos**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

**4 - Flexibilidade das instalações e equipamentos**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

**5 - Know-how patentado**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
	x			

**6 - Habilidade para o aumento da capacidade, controle da qualidade, ferramentas, etc**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

**7 - Localização, incluindo custos de transporte e mão-de-obra**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

**8 - Ambiente da força de trabalho, incluindo a atuação da força dos sindicatos**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
		x		

**9 - Acesso e custo dos materiais diretos**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
	x			

**10 - Grau de integração vertical**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

**PESQUISA E ENGENHARIA****1 - Patentes e direitos autorais**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

**2 - Acesso à fontes externas de pesquisa e engenharia**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência

			x	
--	--	--	---	--

**3 - Capacidade própria em P&D**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

**4 - Custos totais**

Muito mais altos que a concorrência	Pouco mais altos que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais baixos que a concorrência	Muito mais baixos que a concorrência
				x

**5 - Custos totais relativos**

Muito mais altos que a concorrência	Pouco mais altos que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais baixos que a concorrência	Muito mais baixos que a concorrência
			x	

**6 - Custos ou atividades repartidas com outras unidades (quando for o caso)**

Muito mais altos que a concorrência	Pouco mais altos que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais baixos que a concorrência	Muito mais baixos que a concorrência
			x	

**7 - Ciência de onde o concorrente está gerando escala ou outros fatores que são básicos para a sua posição de custo**

Muito menos ciente que a concorrência	Pouco menos ciente que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais ciente que a concorrência	Muito mais ciente que a concorrência
		x		

**CAPACIDADE FINANCEIRA****1 - Situação do fluxo de caixa (positivo ou negativo - avaliar a empresa como um todo - caixa único)**

Muito mais fraca que	Pouco mais fraca que	Igual ou similar à	Pouco mais forte que	Muito mais forte que a
----------------------	----------------------	--------------------	----------------------	------------------------

a concorrência	a concorrência	concorrência	a concorrência	concorrência
				x

**2 - Capacidade de empréstimos de curto e de longo prazo (avaliar a empresa como um todo - caixa**

**único)**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

**3 - Capacidade de captar capital próprio num futuro previsível (avaliar a empresa como um todo - caixa**

**único)**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

**4 - Capacidade (estrutura e recursos para "andar com as próprias pernas") de administração financeira**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

**ORGANIZAÇÃO**

**1 - Unidade dos valores e das crenças, missão, visão e clareza de propósitos na organização**

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

**2 - Fadiga na organização decorrente de exigências**

Muito mais alta que a concorrência	Pouco mais alta que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais baixa que a concorrência	Muito mais baixa que a concorrência
------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

				x
--	--	--	--	---

### 3 - Consistência dos arranjos organizacionais com a estratégia

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

## CAPACIDADE GERENCIAL

### 1 - Liderança e motivação do Diretor Executivo

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

### 2 - Capacidade de coordenação de grupos de trabalho e de trabalhos individuais

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

### 3 - Maturidade, treinamento e orientação funcional da gestão

Muito mais baixa que a concorrência	Pouco mais baixa que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais alta que a concorrência	Muito mais alta que a concorrência
				x

### 4 - Profundidade da gestão (capacidade de análise profunda de não conformidades, busca de causa-raiz, implementação de ações preventivas eficazes)

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

### 5 - Flexibilidade e adaptabilidade da gestão

Muito mais fraca que	Pouco mais fraca que	Igual ou similar à	Pouco mais forte que	Muito mais forte que a
----------------------	----------------------	--------------------	----------------------	------------------------

a concorrência	a concorrência	concorrência	a concorrência	concorrência
				x

### PORTFÓLIO GERENCIAL

#### 1 - Capacidade de sustentar as mudanças planejadas em todas as unidades

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

#### 2 - Capacidade de suplementar ou reforçar os pontos fortes das unidades (se for o caso)

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

### OUTROS

#### 1 - Tratamento especial recebido do setor público ou acesso aos mesmos

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
x				

#### 2 - Rotatividade de pessoal

Muito mais alta que a concorrência	Pouco mais alta que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais baixa que a concorrência	Muito mais baixa que a concorrência
				x

### PRODUTOS

#### 1 - Reputação dos produtos, do ponto de vista do consumidor, em cada segmento de mercado

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
-------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

		x		

## 2 - Amplitude e profundidade da linha de produtos

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

## VENDEDORES / REPRESENTANTES / DISTRIBUIÇÃO

### 1 - Cobertura e qualidade do canal

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
		x		

### 2 - Intensidade das relações com o canal

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
			x	

### 3 - Capacidade de atendimento aos canais

Muito mais fraca que a concorrência	Pouco mais fraca que a concorrência	Igual ou similar à concorrência	Pouco mais forte que a concorrência	Muito mais forte que a concorrência
				x

### 4 - Situação da empresa em relação ao capital necessário para competir (ver macro-política financeira)

Sem capital em relação à concorrência	Com pouco capital em relação à concorrência	Capital igual ou similar à concorrência	Com pouco capital excedente em relação à concorrência	Com muito capital excedente em relação à concorrência
				x